



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
Economia Internazionale**

TESI DI LAUREA

**DALLA PROVINCIA AL MONDO: POLITICHE PER L'INTERNAZIONALIZZA-
ZIONE DELLE PMI VENETE**

Supporting global growth: internationalization policies for SMEs in Veneto

RELATORE:

CH.MA PROF. Caloffi Annalisa

LAUREANDA: Moscato Micol

MATRICOLA N. 1085567

ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

*“Ci sono sempre due scelte nella vita:
accettare le condizioni in cui viviamo
o assumersi la responsabilità di cambiarle”.*
Denis Witley

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1	4
1.1 <i>Introduzione al concetto di internazionalizzazione</i>	4
1.2 <i>Quadro storico: l'internazionalizzazione nelle teorie economiche</i>	6
1.3 <i>Teorie pre-Hymer</i>	7
1.4 <i>Teoria di Hymer</i>	9
1.5 <i>Teorie post-Hymer</i>	10
1.6 <i>L'internazionalizzazione</i>	14
CAPITOLO 2	17
2.1 <i>Lo scenario italiano nell'ottica dell'internazionalizzazione</i>	17
2.2 <i>Chi internazionalizza? I protagonisti, soggetti destinatari</i>	21
2.3 <i>L'internazionalizzazione come una strategia possibile</i>	25
2.4 <i>Modalità per fare internazionalizzazione</i>	26
2.5 <i>Perché si internazionalizza?</i>	28
CAPITOLO 3	31
3.1 <i>Le ragioni di una buona politica pubblica</i>	31
3.2 <i>Articolazione del sistema</i>	32
3.2.1 <i>Le varie riforme dei Governi</i>	33
3.2.2 <i>Le riforme sulle Regioni</i>	35
3.3 <i>I servizi all'internazionalizzazione</i>	37
3.4 <i>Gli enti a sostegno</i>	39
3.4.1 <i>Enti al vertice del sistema</i>	40
3.4.2 <i>Gli Enti operativi</i>	42
3.5 <i>Conclusione</i>	50
CAPITOLO 4	56
4.1 <i>Il Veneto</i>	56
4.2 <i>Premessa</i>	60
4.3 <i>Gli Enti a sostegno</i>	60
4.3.1 <i>Associazioni di Categoria</i>	60
4.3.2 <i>Enti pubblici</i>	62
4.4 <i>Questionario destinato alle Associazioni di Categoria</i>	63
4.5 <i>Questionario somministrato alla Regione Veneto</i>	65

<i>4.6 Questionario Unioncamere Veneto</i>	66
<i>4.7 Questionario a Veneto Sviluppo</i>	66
<i>4.8 Commento</i>	66
CONCLUSIONE	70
APPENDICE 1	74
APPENDICE 2	75
APPENDICE 3	76
APPENDICE 4	77
BIBLIOGRAFIA	78
SITOGRAFIA	82
RINGRAZIAMENTI	84

INTRODUZIONE

Le varie crisi economiche che hanno caratterizzato gli anni recenti, hanno modificato i comportamenti delle imprese e il contesto nelle quali queste interagiscono fra loro¹.

La tesi spesso pubblicizzata, il “piccolo è bello”, di fronte alla sfida di un contesto economico profondamente modificato non basta più (Figini, 2013). Il posizionamento delle imprese dipende sempre di più dalla loro capacità di conquistare i mercati esteri nell’ambito della globalizzazione, oltre che dall’attrattiva del Sistema-Paese nei confronti dei capitali internazionali. È sul primo aspetto del problema, pur senza pretese di completezza, che questo lavoro sviluppa la sua analisi. In quest’ambito la politica nazionale è chiamata ad un grande sforzo per accompagnare queste imprese nel loro processo, offrendo loro gli strumenti adeguati e il supporto tecnico dovuto.

Un obiettivo importante della *policy* dovrebbe essere quello di favorire la crescita del sistema produttivo italiano, che come vedremo, è composto in gran parte da aziende di medie - piccole dimensioni, in questo l’approdo sui mercati esteri costituisce sempre di più un’opzione strategica per la crescita.

Gli studiosi si sono a lungo interrogati sulla definizione del concetto di internazionalizzazione, non riuscendo tuttavia a racchiuderlo in una definizione condivisa, poiché ha assunto accezioni differenti nel corso degli anni - in corrispondenza alle varie vicissitudini storiche ed economiche – e soprattutto è legata in senso stretto al contesto produttivo in cui si inserisce.

In particolar modo, in Italia, il fatto che la maggior parte delle aziende – che ricordiamo essere di piccola e media dimensione – ha fatto insorgere non pochi problemi. Infatti, intraprendere il processo di internazionalizzazione non è cosa semplice, poiché numerose sono le variabili e gli aspetti che un’impresa deve contemplare per raggiungere lo scopo.

Occorre considerare che i Governi di tutti i Paesi, con varie modalità e in diversa misura, sostengono l’approccio ai mercati esteri delle proprie imprese, sviluppando numerosi programmi e misure di sostegno al processo. Pertanto, l’internazionalizzazione costituisce uno degli obiettivi strategici di tutti i Governi italiani, da almeno una decina di anni.

¹ Gastaldi F.: <https://lacittadelsolecatanzaro.wordpress.com/2013/10/16/il-nord-est-e-la-crisi-piccolo-e-bello-non-basta-piu/>

L'obiettivo principale dovrebbe essere volto innanzitutto ad una corretta informazione sui benefici che i mercati esteri possono costituire alle aziende italiane. In modo corollario attenuare tutte le asimmetrie tra diversi mercati, conseguendo così, tutte le precondizioni per l'internazionalizzazione, aggregando l'offerta, svolgendo azioni di *marketing* sui mercati esteri ed accrescere le varie competenze professionali del *management*, spese altrimenti gravose per le suddette aziende che risulterebbero in alternativa vittime di uno svantaggio competitivo.

Appurato questo punto si andrà ad indagare quali sono gli Enti statali che formulano ed erogano i servizi e le relative modalità. Ciò che emerge è un quadro molto complesso, in cui le competenze delle singole istituzioni non risultano, in molti casi, chiari.

Dopo la riforma Bassanini, al contesto italiano, si sono aggiunti come ulteriori attrici, le Regioni. Infatti a queste sono state delegate competenze in materia di internazionalizzazione, e più in generale di sostegno alle imprese.

Nonostante il sistema Italia disponga di fondi per l'internazionalizzazione talvolta superiori ai suoi *partner* europei² (Vergara Caffarerlli e Veronese, 2013), emerge come l'Italia non internazionalizza con lo stesso grado di efficienza con cui essi operano, sia per quanto riguarda gli investimenti in entrata che per quelli in uscita. Quindi perché esiste un così importante ritardo? Vi è un *mismatch* tra domanda ed offerta – ovvero le richieste da parte dei piccoli imprenditori non vengono soddisfatte dagli strumenti che la *policy* eroga?

Alla luce delle complessità intervenute sia a livello internazionale, nel senso di una maggiore regolamentazione del mercato globale, sia a livello nazionale con un restringimento della capacità di spesa da parte delle aziende per via dei periodi di crisi, è tutta da verificare la tipologia e la stessa sussistenza di una forte domanda di accesso ai mercati esteri. Pertanto limitare il problema sostanzialmente ad un *mismatch* risulta assai limitante. Questo studio, pur riconoscendo tale complessità – e quindi l'impossibilità di affrontare l'intero spettro di problemi – si concentra sulla natura dell'offerta fornita dagli Enti pubblici siano essi statali o locali, sulla loro organizzazione, e sulla loro capacità di trovare riscontro con la pur limitata domanda.

Una particolare attenzione verrà dedicata al caso Veneto – perché regione fortemente industrializzata e tradizionalmente inserita tra le Regioni europee più sviluppate e con maggior tendenza all'*export* –, per meglio indagare come, dopo i colpi bassi incassati dalle varie contrazioni di mercato, questa abbia visto morire da un lato un numero ingente di imprese e dall'altro ha visto aumentare il numero di imprese volte ad effettuare l'internazionalizzazione, seppur intrapresa

² A motivo del gap da colmare.

in forma leggera.

Quindi il lavoro è organizzato nel seguente modo. Il primo capitolo descrive brevemente il concetto di internazionalizzazione sviluppato nelle varie teorie economiche. Il secondo documenta un breve inquadramento sul sistema economico italiano, per meglio capire quali sono i soggetti beneficiari ed i maggiori problemi che riscontrano. Nel terzo si presentano le varie politiche attuate dai vari Governi Italiani e l'articolazione degli Enti statali erogatori. Infine nell'ultimo capitolo verrà sottoposto un questionario appositamente formulato alle maggiori Associazioni di Categoria rappresentative delle imprese venete e agli Enti pubblici regionali, al fine confrontate le domande e le offerte e livello regionale.

I dati raccolti, saranno di natura qualitativa per via della relativa ristrettezza e della particolare natura del campione. Oltre alle fonti di natura bibliografica, l'elaborato si è giovato dei dati ufficiali forniti dai *report* istituzionali.

Per via delle loro ridotte dimensioni le aziende italiane dimostrano una caratteristica scarsa propensione all'internazionalizzazione, limitando di fatto la domanda del Sistema Italia in questo campo. Lo Stato da parte sua nell'ultimo decennio non ha messo in campo una chiara strategia tale da favorire l'incremento della domanda.

I limiti del lavoro non consentono un'esplorazione di carattere globale del problema, tale da far emergere la reale natura e i limiti emersi sia da parte privata che pubblica negli ultimi anni.

CAPITOLO 1

1.1 Introduzione al concetto di internazionalizzazione

Perché interessarsi all'internazionalizzazione, ovvero a quel processo che ha come fine l'espansione internazionale delle imprese?

Non è certo un fenomeno nuovo, poiché questo non si riduce investendo solamente la sfera degli scambi e delle transazioni economiche, ma coinvolge, anche a livello mondiale, vari contesti – economico, sociale e politico (Nanut e Tracogna, 2011). Gli anni recenti, teatro di contingenti crisi economiche e finanziarie, hanno modificato non solo i comportamenti delle imprese, ma anche il modo in cui conoscenze economiche, valori, istituzioni e mondo della produzione oggi interagiscono fra di loro³.

Il contesto globale con cui le imprese devono quotidianamente confrontarsi risulta diverso rispetto al passato. Al confronto attuale, con realtà internazionali, si sono verificati profondi cambiamenti strutturali: la rivoluzione delle dinamiche di *business*; l'attuazione di strumenti di comunicazione alternativi; l'interpretazione specifica di migliaia di informazioni; l'obbligo ad uniformarsi a normative diverse; l'intervento di attori differenti sia nel processo produttivo che commerciale. Ragion per cui tutti i maggiori Paesi utilizzano oggi una più ampia gamma di politiche e di strumenti per sostenere ed aiutare le imprese e/o per promuoverne la loro presenza internazionale, poiché numerosi studi hanno affermato come l'*export* sia uno dei fattori trainanti per la crescita del reddito nazionale (Guerrieri, 2004).

Lo stesso Ministero dello Sviluppo Economico Italiano afferma che “L'unico modo che si ha per continuare a crescere è aprirsi al mondo: l'orizzonte delle nostre imprese è ormai quello mondiale”.

L'internazionalizzazione è diventata quindi, nel corso degli anni, un argomento di rilevanza particolare, sia per gli studiosi delle materie economiche che per il sistema in generale, fornendo molteplici contributi in merito.

Negli ultimi anni il concetto di internazionalizzazione è stato rivisto, per effetto dei mutamenti indotti soprattutto dalla globalizzazione.

Tale termine viene qui utilizzato per descrivere la crescente interdipendenza tra le economie che a partire dagli anni ottanta, si sono dirette verso una maggiore integrazione, che ha portato

³ Gastaldi F.: <https://lacittadelsolecatanzaro.wordpress.com/2013/10/16/il-nord-est-e-la-crisi-piccolo-e-bello-non-basta-piu/>

ad un cambiamento strutturale nelle possibilità tecniche ed economiche, suddividendo e parcellizzando i processi produttivi, localizzando singole fasi e “compiti” in punti diversi del globo, solamente coordinati dal quartier generale centrale (Cristadoro e Federico, 2015). La globalizzazione ha investito e impattato le economie europee e non solo, con molteplici effetti, quali per esempio la liberalizzazione del commercio internazionale, le facilitazioni dei trasporti e l’implementazione di una nuova tecnologia (Pascale Guidotti Magnani, 2013).

Pertanto nel contesto attuale - globale - le imprese, a prescindere dalle loro dimensioni, devono percepire la globalizzazione come un’opportunità, sfruttandola per sapersi continuamente rinnovare, così da poter fronteggiare le diverse realtà estere.

In questo mondo interconnesso per le imprese risulta imprescindibile gestire le nuove risorse per lo sviluppo per *saper governare la competitività*⁴ (Valdani e Bertoli, 2010), per non rischiare, poi, di essere trascinati in posizioni di marginalità e declino (Demattè, Perretti e Marafioti, 2008).

In quest’ottica, l’internazionalizzazione diventa quindi, una componente indispensabile per le strategie aziendali: oltre ad essere un mero vettore di crescita, diviene anche una condizione necessaria per poter sopravvivere.

“...L’espansione internazionale non può più essere un atto di gestione straordinario da perseguire all’occasione, a piccoli passi, intervallati da fasi di consolidamento: ha da divenire una costante, anche perché la crescente tensione competitiva costringe le imprese a focalizzarsi su ciò che sanno meglio fare, abbandonando spazi di mercato dove irrimediabilmente sono meno competitive, e a compensarli con la conquista di nuovi spazi sui mercati esteri” (Demattè, Perretti e Marafioti, 2008).

In una realtà di questo tipo, le imprese sono costrette a confrontarsi costantemente con forze che spingono sia nella direzione esterna di una crescita internazionale, sia nella direzione interna di una espansione entro i confini nazionali (Demattè, Perretti e Marafioti, 2008).

Le tradizionali strategie di internazionalizzazione comunemente utilizzate dalle aziende sono sempre state rappresentate dall’*export* e dall’*import* di beni e servizi, oppure dalla delocalizzazione di una parte della loro produzione (operazione spesso adottata dalle grandi imprese italiane). A prescindere dai mezzi differenti, i fini sono sempre rimasti i medesimi: per anni queste strategie hanno permesso di aumentare il loro fatturato o, se non altro, di mantenersi in vita in una situazione economica di ristagno, avvenuta dall’importante crisi finanziaria del 2008 (Rossi

⁴ Si intende, mantenere la capacità di competere costantemente allineata al mutare delle condizioni ambientali.

e Cenderello, 2007). Tuttavia nel contesto competitivo attuale, il tradizionale modello di produrre per esportare non è più sufficiente a reggere la sfida di un mercato sempre più marcatamente globale. L'apertura internazionale richiede di essere attivi, in senso forte del termine. Non è cosa semplice, poiché numerosi fattori entrano in gioco, specialmente quando questo processo non investe solamente le transazioni economiche (Nanut e Tracogna, 2011).

L'esposizione ai meccanismi del mercato globale stimola la competitività del nostro sistema produttivo, aprendo la via verso nuove opportunità di crescita (Ministero dello Sviluppo Economico). Nell'attuale quadro, però, le imprese italiane hanno maturato la consapevolezza di non essere adeguatamente in grado di fronteggiare un contesto internazionale, in ragione di carenze in materia di competenze, esperienza e risorse finanziarie adeguate.

Per evitare quindi, che le suddette difficoltà o eventuali altri ostacoli dissuadano le nostre imprese nell'intraprendere il faticoso cammino dell'internazionalizzazione, si ritiene sempre più strettamente necessaria la presenza e l'intervento dei governi e delle autorità politiche nell'offerta di un supporto adeguato per far acquisire loro le capacità indispensabili per competere con successo, non investendo nella sfida globale solo i singoli attori economici, ma tutto il Sistema-Paese (Ministero dello Sviluppo Economico). Di conseguenza l'operatore pubblico non può più limitarsi a supportare le imprese in singole iniziative, per esempio nella ricerca dei clienti in mercati alternativi, ma sostenendo l'azienda in tutto il suo percorso verso l'internazionalizzazione.

Il Ministero dello Sviluppo Economico, attraverso la Direzione Generale per le Politiche di Internazionalizzazione e la Promozione degli Scambi, ha come fine proprio quello di potenziare il livello di internazionalizzazione delle aziende: migliorando gli strumenti già presenti, o attivandoli *ex novo* a carattere promozionale e finanziario al fine di implementare strategie promozionali di sostegno, agevolando i processi di internazionalizzazione, o forgiando collegamenti con le Università o altri centri di ricerca, oppure concentrando le risorse pubbliche disponibili nei settori e nelle aree geografiche individuate come quelle a maggior potenziale (Ministero dello Sviluppo Economico).

Il *focus* del capitolo vuole essere in prima battuta sul significato di internazionalizzazione, ed eseguire poi un breve *excursus* delle varie teorie economiche che hanno analizzato il concetto in maniera differente.

1.2 Quadro storico: l'internazionalizzazione nelle teorie economiche

L'internazionalizzazione non è certo un fenomeno nuovo, ma tuttavia risulta ancora oggi interessante studiarlo, poiché questo è sempre stato un argomento di rilevanza particolare.

I contributi offerti, nel corso degli anni, sono stati molteplici. Perciò è bene fare una digressione storica del concetto.

Il concetto di internazionalizzazione come attività d'impresa nasce negli anni '60. A fornirne per primo una definizione fu l'economista Stephen Hymer. Fino ad allora le teorie neoclassiche analizzavano il fenomeno dal punto di vista delle nazioni e della macroeconomia, all'interno quindi dei flussi internazionali di beni e di capitali.

Le diverse interpretazioni, dovute all'aumento delle complessità e delle variabili coinvolte, hanno portato un discostarsi sempre più progressivo dalle teorie tradizionali divenute, conseguentemente, inadeguate nell'esplicare le strategie attuali di sviluppo internazionale dell'impresa. Per questo motivo verrà effettuato, quindi, un resoconto – non approfondito – sullo sviluppo del concetto di internazionalizzazione nelle varie teorie economiche individuando tre macro-correnti⁵ (Demattè e Perretti, 2003):

- Teorie pre-Hymer
- Teoria di Hymer
- Teorie post-Hymer.

1.3 Teorie pre-Hymer

Le radici del concetto di internazionalizzazione affiorarono già nel 1600-1700 con la Teoria del Mercantilismo (Curti, 2015), dottrina economica che mirava a sollecitare, con l'intervento dello Stato nelle industrie, il commercio nazionale con la promozione delle esportazioni e la limitazione delle importazioni.

In particolar modo, diversi stati sentirono l'esigenza di dover reperire risorse dall'esterno, con l'intento di finanziare eserciti o opere pubbliche dettate dalle varie vicissitudini storiche dell'epoca.

“Il fine dello Stato è l'accrescimento della propria potenza e il mezzo è la forza militare e la fonte della finanza (oro e argento) soprattutto sui dazi sul movimento delle merci sia all'interno che verso l'esterno del paese” (Colbert in Curti, 2015).

I mezzi con cui i vari governi hanno fatto ricorso per creare una bilancia del commercio favorevole, sono stati molteplici: costituendo dazi all'importazione, premi all'esportazione e divieti

⁵ Le varie interpretazioni economiche sull'internazionalizzazione sono state organizzate in tre macro categorie con il fine di meglio esplicare il concetto sotteso nello sviluppo temporale di riferimento. Per ragioni attuali le teorie post-Hymer saranno quelle meglio articolate.

all'uscita delle materie prime. Nel complesso gli Stati crebbero economicamente e ciò diede credito all'efficacia del sistema adottato.

Questo concetto di internazionalizzazione, seppur molto prematuro, non veniva propriamente ricondotto all'attività di impresa, ma ai flussi internazionali di beni e di capitali indipendenti da questa (Demattè, Perretti e Marafioti, 2008). Sarà solo dai primi anni dell'800 che si delinearono due profili teorici che gettarono le basi dei modelli neoclassici, ovvero le teorie del commercio internazionale e le teorie della bilancia dei pagamenti a seconda che ad attraversare i confini nazionali fossero i beni (esportazioni/importazioni) o i capitali (investimenti diretti esteri) (Demattè, Perretti e Marafioti, 2008).

La prima formulazione di una teoria del commercio internazionale la si può ricondurre a Adam Smith, ossia quella del “vantaggio assoluto” dove l'economista, nella *Ricchezza delle Nazioni*, spiegava come l'opportunità di commercio emergeva quando un Paese possedeva un vantaggio, appunto assoluto, nella produzione esclusiva di un bene o di un servizio e al contempo deteneva uno svantaggio nella produzione di un bene o servizio di cui necessitava. Il commercio internazionale consentiva a due Stati quindi di dedicarsi completamente sulla produzione ad esso più proficua.

Questa teoria venne poi ripresa e affinata nel 1817 da David Ricardo, promotore della “Teoria dei vantaggi comparati”. La teoria in questione, ripresa nell'opera *Principi di economia politica e tassazione*, asserisce che i Paesi commerciavano tra loro perché era conveniente esportare solo i prodotti per i quali godevano di un vantaggio comparato. In pratica se in un dato paese i costi di produzione di un determinato bene erano inferiori rispetto a quelli della produzione di un altro prodotto, il paese, allora, godeva di un vantaggio assoluto su quel bene, e quindi era più ragionevole esportarlo. Pertanto ciascun paese si specializzava nella produzione del bene da cui riusciva a trarre il maggior valore e di converso importava il bene in cui aveva il maggiore svantaggio.

A seguito della rivoluzione industriale, nel corso del XX secolo, gli economisti Heckscher, Ohlin e Samuelson rinnovarono e perfezionarono il modello di Ricardo elaborando il teorema del “Fattore proporzione e dotazione”. L'ipotesi di partenza si basava sull'assunto della detenzione da parte di due paesi di una diversa dotazione di fattori – capitale e lavoro. Gli autori dimostrarono che i paesi con una dotazione relativamente più ricca di capitale si specializzavano nella produzione ed esportazione di prodotti ad alta intensità di tale fattore ed importavano prodotti ad alta intensità di lavoro da paesi relativamente più dotati di abbondante manodopera (Demattè, Perretti e Marafioti, 2008).

Verso la metà del XX secolo alcuni studiosi misero in discussione questa teoria basata sulla “perfezione del mercato”, poiché vennero introdotti nuovi fattori⁶ che stravolsero le condizioni del mercato, non più in concorrenza perfetta. Le imprese infatti, decisero di realizzare attività produttive all'estero, configurandosi come multinazionali (Monti, 2011).

1.4 Teoria di Hymer

Nel 1960, Stephen Hymer, nella “Teoria dei vantaggi monopolistici e delle imperfezioni del mercato” statuisce il cambiamento di visione: da quella riferita alla nazione a quella attribuita all'azienda.

Concretamente per Hymer, un'impresa, durante il processo di internazionalizzazione, poteva incontrare dei vantaggi e degli svantaggi. Questi dipendevano dalle caratteristiche dell'impresa e dalle sue capacità operative. Le imperfezioni del mercato e i molteplici vantaggi di tipo monopolistico di cui le imprese possono fruire nel proprio paese d'origine, possono essere replicate nella sfera internazionale divenendo quindi una motivazione per addentrarsi oltre confine. In altre circostanze, invece, lo svantaggio può emergere poiché andando all'estero non si riesce a godere dei relativi vantaggi che si potrebbero beneficiare in patria. Tutte queste differenziali costituivano le cause dell'internazionalizzazione delle imprese. Pertanto, l'impresa, fruendo di diversi vantaggi, poteva scegliere tra la via delle esportazioni o quella che passava attraverso gli investimenti all'estero. Fu infatti, il primo economista che elaborò e sviluppò la Teoria degli Investimenti Esteri (*Theory of Foreign Direct Investment - FDI*). Gli investimenti esteri non erano semplicemente movimenti internazionali di capitale, bensì un insieme complesso ed organizzato di transazioni che permettevano il trasferimento di capitali, tecnologia e competenze organizzative da un paese all'altro e, come tali, riconducibili più propriamente ad attività d'impresa (Demattè, Perretti e Marafioti, 2008).

La scelta tra le diverse modalità dipendeva dai numerosi fattori, ed era sostanzialmente riconducibile al confronto tra i benefici netti derivanti dai meccanismi di mercato e quelli derivanti da meccanismi interni di impresa (Hymer, 1970).

Hymer gettò così le fondamenta della teoria delle imprese multinazionali, concetto ripreso e rielaborato da altri economisti a partire dagli anni successivi.

⁶ I fattori a cui si allude sono: l'imprenditorialità, il progresso tecnologico, capitale umano ed altre strutture di mercato

1.5 Teorie post-Hymer

Le prime interpretazioni oligopolistiche del fenomeno di internazionalizzazione risalgono alla seconda metà degli anni sessanta. Il concetto di fondo di questa nuova corrente si basa sul fatto che le imprese che si dirigono all'estero riescono a godere di un vantaggio monopolistico, che consente loro di esercitare un potere di mercato e dunque realizzare dei profitti maggiori⁷. Tra i diversi contributi teorici che riporta a questa corrente teorica si vuole ricordare il modello di Vernon.

Vernon, partendo dalle considerazioni di Posner⁸ sul divario tecnologico, impostò la sua teoria sul concetto del "ciclo di vita del prodotto" attraverso le nuove teorie sul commercio (Vernon, 1966). L'assunto iniziale era che le imprese dei paesi industrializzati, pur essendo dotate di uguali probabilità di accesso alle nuove conoscenze scientifiche, non avessero comunque uguali probabilità nell'applicazione di tali conoscenze per la creazione di nuovi prodotti (Demattè, Perretti e Marafioti, 2008). Di fatto il concetto, elaborato dal punto di vista internazionale, enunciava che esiste una correlazione tra il ciclo di vita del prodotto, le caratteristiche dei paesi e l'espansione internazionale delle imprese. Sulla base di queste considerazioni, Vernon espose le tre fasi che scandivano il processo di introduzione e sviluppo di un prodotto tecnologicamente nuovo sul mercato: la varietà dei beni manufatti potenzialmente esportabili determinati da una significativa domanda interna (ricerca e introduzione dell'innovazione), dalle economie di scala che avrebbero spinto verso l'internazionalizzazione (sviluppo e maturità del prodotto), per passare infine agli investimenti diretti all'estero abbattendo il costo del lavoro (standardizzazione e declino del prodotto).

Ben presto la capacità esplicativa del modello di Vernon si esaurì mano a mano che la diffusione internazionale degli FDI si ampliò verso nuove direzioni, coinvolgendo nuovi soggetti, ed evidenziando una crescente interdipendenza dei diversi processi di internazionalizzazione, sia nel tempo che nello spazio. Il modello di Vernon, in conclusione, ebbe una capacità interpretativa limitata al contesto storico di riferimento – anni '60 – e focalizzò la sua attenzione più sul prodotto che sull'impresa.

⁷ Dispensa 8 – Economia dell'innovazione: <http://economia.unipv.it/webbalco/8.Internazionaliz.%20e%20inno-NEW.pdf>

⁸ Posner, in un articolo del 1961, formulò la teoria successivamente definita "del gap tecnologico". I vantaggi comparati di un Paese rispetto ad un altro non dipendono tanto da dotazioni e prezzi fattoriali, ma da ciò che lui stesso definisce "vantaggio tecnologico". In un dato Paese quindi, sarà la creazione e lo sviluppo di innovazioni di processo e di prodotto che avviano i flussi di commercio internazionale e che conducono il paese innovatore in una posizione di vantaggio monopolistico. Tale privilegio ha però durata limitata, poiché è strettamente connesso al periodo di tempo necessario affinché non sia possibile l'imitazione di dette nuove tecnologie da parte dei paesi concorrenti. Avvenuto ciò le esportazioni tenderanno a cessare, ma il modello si riferisce ad un flusso di commercio costante nel tempo, ipotizzando che non vi fosse un'innovazione singola ma una serie che si susseguono nel tempo.

Successivamente prendendo spunto dalla teoria Coasiana⁹ sulle imprese, alcuni autori proposero la teoria del “Costo economico di transazione”¹⁰. Il contributo di quest’ultima teoria la si deve agli inglesi Buckley e Casson (1976). Questi autori proposero una concezione dell’impresa come un’organizzazione efficiente che sotto certe condizioni sostituiva vantaggiosamente il mercato nell’organizzare gli scambi economici. Ne conseguì tutta una concezione positiva per l’impresa multinazionale che è in grado di incrementare l’efficienza globale del sistema produttivo quando i suoi costi interni di coordinamento risultavano inferiori ai costi di utilizzo del mercato. L’impresa veniva considerata come una sorta di sistema di allocazione delle risorse tra unità decentrate internazionalmente che consentiva di eliminare sia le imperfezioni, che gli ostacoli di natura economica, sociale ed internazionale. La scelta tra le diverse modalità di internazionalizzazione dell’impresa – estensione verticale, orizzontale e diversificata (Demattè, Perretti e Marafioti, 2008) – sarebbe dipesa dal risultato del confronto tra vantaggi e svantaggi associati alle diverse strutture di governo delle transazioni e ai *trade-off* rispetto ai costi di produzione.

L’approccio “eclettico” proposto da Dunning, nel 1981, operò un importante ampliamento della teoria dell’internazionalizzazione. Offrì degli spunti importanti per analizzare le determinanti della crescita internazionale delle imprese fornendo una classificazione generale delle imprese multinazionali ed elaborando delle motivazioni che potevano giustificare un investimento diretto estero. Pertanto le imprese multinazionali potevano essere suddivise in varie categorie: imprese rivolte ai mercati degli *input*, di sbocco, all’efficienza e allo sviluppo di *asset strategici*. A tal fine Dunning spiegò come le scelte di internazionalizzazione, indipendentemente dall’obiettivo da perseguire, erano in funzione dell’esistenza di vantaggi di proprietà – *Ownership* –, di vantaggi localizzativi – *Location* – e di internazionalizzazione – *Internationalization* –.

⁹ Si ispira all’originario contributo di Coase, che sul finire degli anni trenta aveva proposto una concezione dell’impresa come organizzazione efficiente che sotto certe condizioni sostituisce vantaggiosamente il mercato nell’organizzare gli scambi economici.

¹⁰ Williamson, Caves e Teece, hanno ricondotto il concetto di internalizzazione nell’ambito della più generale teoria dei costi transazionali. Tale teoria misurava le efficienze relative a diverse strutture di governo delle transazioni sulla base dei costi di produzione e dei costi di transazione. Le imprese vivono in un contesto ove fattori ambientali ed umani ostacolano le relazioni di scambio. L’incertezza e la complessità dell’ambiente, le asimmetrie tra le parti nella distribuzione delle conoscenze e delle informazioni, le condizioni di razionalità limitata sono tutti fattori che contribuiscono alla sostanza dei costi transazionali che pesano maggiormente se l’azione si svolge in un contesto internazionale (in cui si aggiungono, ad esempio, differenze linguistiche, culturali, tecnologiche, di struttura sociale e socio-politica). In definitiva, nell’ottica dell’approccio dei costi transazionali, l’organizzazione degli scambi internazionali, dal mercato agli IDE attraverso le forme intermedie di internazionalizzazione, è il risultato del confronto tra vantaggi e svantaggi associati alle diverse strutture di governo, valutati assumendo la transazione quale unità base dell’analisi.

Il possesso di vantaggi di proprietà nei confronti dei *competitors* esteri era un pre-requisito per tutte le forme di internazionalizzazione ed erano necessari per affrontare il mercato straniero. I vantaggi localizzativi derivavano dal paese in cui si decideva di internazionalizzarsi.

La scelta dell'impresa sulla modalità di internazionalizzazione (esportazione, FDI o trasferimento contrattuale di risorse – *licensing*) sarebbe derivato dall'intreccio dei diversi tipi di vantaggi. Quindi questo terzo vantaggio si concretizzava con la scelta e la preferenza dell'impresa nel trasferire i propri vantaggi oltre confine con una propria organizzazione o con la mera vendita.

In altre parole, la predizione di questo paradigma si fondava sul concetto che più un'impresa, in un dato paese, possedeva dei vantaggi di proprietà e localizzativi, maggiore era l'interesse per l'impresa a sfruttare i suddetti in un paese estero.

Oltre ai vantaggi inerenti ai tre gruppi di variabili (O-L-I), suddivide le imprese, in base agli obiettivi ricercati dall'internazionalizzazione. *Natural market seekers* dove le aziende sono interessate a determinati tipi di mercato nei quali possono ottenere risorse ad un costo minore rispetto al proprio paese d'origine; l'obiettivo degli investimenti realizzati per entrare in un nuovo mercato, viene perseguito da quelle aziende interessate a nuovi sbocchi di mercato o per ridurre gli oneri di produzione o semplicemente per fronteggiare la concorrenza; *efficiency seekers* imprese che ricercano economie di scala con il fine di ottimizzare l'efficienza; ed infine *strategic asset seekers* dove le imprese acquisiscono imprese per rafforzare la propria posizione competitiva.

A tale teoria sono state rivolte due critiche fondamentali ovvero, il fatto che Dunning avesse elaborato un modello statico, senza contemplare alternative differenti agli investimenti diretti esteri nei processi di sviluppo internazionale. Un'ulteriore critica, fu quella di non spiegare validamente le ragioni del primo investimento, cioè l'esplicare la mossa iniziale che innescava poi il processo di reazione, cioè le dinamiche dell'internazionalizzazione e i suoi costi totali di conduzione. Ad ogni modo questo schema interpretativo, che nelle intenzioni di Dunning voleva costituire una teoria generale dell'internazionalizzazione, rappresentò un significativo passo in avanti nella comprensione dei processi di espansione internazionale dell'impresa, combinando in modo originale strumenti concettuali diversi.

Per arrivare verso il completamento della panoramica inerente alla letteratura internazionale, è necessario porre l'attenzione sui modelli detti di "interazione" provenienti dagli studi socio-

economici di (Granovetter¹¹ e Swedberg¹², 1992). I due autori si focalizzarono sulla dimensione sociale dell'impresa. Infatti, le attività economiche non potevano intendersi separate dalle relazioni sociali. Pertanto i loro modelli si basavano sulle azioni poste in essere dalle parti di una relazione e consideravano il mercato come un insieme di attori autonomi ed interagenti tra di loro, i quali predisponevano delle relazioni di lungo periodo. La determinazione di una rete di relazioni di mercato portava a generare nuove opportunità di business grazie al loro grado di accesso al flusso di informazioni generato dalla rete di contratti che metteva le imprese in condizioni di vantaggio o di svantaggio a seconda dell'accesso o meno a fonti informative privilegiate. Le molteplici interazioni di questa rete di contratti venivano utilizzate per far disporre all'impresa di una rete di contratti che offriva l'opportunità di internazionalizzarsi, mediante l'accesso ad informazioni presenti in altri nodi del network e che offrivano la possibilità di identificare e di sfruttamento delle opportunità estere (Burt, 1992).

Negli anni '70, basandosi sul concetto di rete di relazioni del mercato, alcuni ricercatori svedesi dell'*Uppsala University*, svilupparono un modello di internazionalizzazione che si riferiva in particolar modo alle grandi imprese (Johanson e Mattsson, 1988).

Questo approccio detto comportamentale o processuale, si focalizzava sul ruolo dell'impresa, conferendo all'internazionalizzazione una connotazione di un processo evolutivo ed incrementale. Questo approccio vedeva l'internazionalizzazione come un susseguirsi di fasi dinamiche e sequenziali fondati sulla conoscenza e sull'accrescimento. Infatti l'internazionalizzazione venne descritta come un *“processo di evoluzione, mediante la quale l'impresa incrementa nel corso del tempo i suoi investimenti nei mercati esteri, in funzione dell'aumento delle conoscenze, dell'esperienza e del giro d'affari, nonché di nuove opportunità che essa incontra operando all'estero”* (Silvestrelli, 2012).

Le imprese avevano a disposizione tre opzioni strategiche per approcciare i mercati internazionali: per estensione – stabilendo relazioni con nuovi attori del mercato –, per penetrazione – rafforzando una già implementata rete di contratti all'estero –, o per coordinazione – rafforzando le relazioni tra rete di contratti posizionate in mercati differenti. Secondo tal modello l'internazionalizzazione delle imprese dipendeva dal grado di internazionalizzazione del contesto delle relazioni di mercato in cui la stessa era inserita rispetto ai suoi concorrenti. Dalla combinazione di queste due determinanti si configurarono quindi quattro livelli di *international network approach*, ripresi anche da Runfola (2013): *“early starters* – si tratta di imprese con

¹¹ Mark Granovetter è un sociologo americano. Viene considerato il padre della Nuova Sociologia Economica.

¹² Richard Swedberg professore di Sociologia al Boston College. Aree di interesse: Sociologia classica ed economica.

basso livello di internazionalizzazione sia dell'impresa che del network di relazioni di cui essa fa parte; *later starters* – imprese con basso livello di internazionalizzazione ma che fanno parte di un network di relazioni internazionali; *lonely international* – si tratta di imprese con un alto livello di internazionalizzazione ma che fanno parte di un network di relazioni locali; *international among others*: imprese con alto grado di internazionalizzazione ma che fanno parte di network internazionali.

Operativamente parlando, l'impresa per approcciare il nuovo mercato estero, seguiva degli stadi, ognuno dei quali l'avrebbe portata all'acquisizione di alcuni vantaggi interni, che l'avrebbero condotta poi ad avviare un processo di espansione. L'azienda così, era portata ad effettuare FDI ed altre forme di internazionalizzazione che implicavano un più elevato grado di rischio e una maggiore complessità gestionale rispetto alle esportazioni (Silvestrelli, 2012).

1.6 L'internazionalizzazione

Il quadro generale finora osservato ci rimanda all'idea che l'internazionalizzazione è un processo non osservabile da un'unica prospettiva. Infatti, attualmente, non esiste un'unica teoria comprensiva sull'internazionalizzazione, bensì un insieme di diverse possibili interpretazioni che prese da sole risulterebbero essere incomplete e non adatte ad esplicitare la complessità del fenomeno (Demattè, Perretti e Marafioti, 2008).

Ne deriva che la caratteristica fondamentale del fenomeno, sviluppato in tutte le teorie, è un'estensione della trama territoriale dei processi economici, tramite la quale ogni impresa ricerca una localizzazione ottimale per la produzione o per la vendita dei propri prodotti.

“Tale estensione si può manifestare sia all'interno delle singole realtà nazionali, senza dar luogo a processi di internazionalizzazione, sia oltre i confini degli stati dando origine a “salti di internazionalizzazione”... L'allargamento territoriale dei processi economici oltre i confini di una nazione non rappresenta soltanto un'estensione quantitativa ma comporta spesso un cambiamento in senso qualitativo dei processi stessi...” (Demattè, Perretti e Marafioti, 2008)

L'idea che i confini delle imprese siano incerti e mobili non è un'idea recente. Poiché essi si modificano ogni qualvolta che l'impresa, per svolgere il suo *business*, scelga quali attività compiere – attività interna – o far compiere ad altre imprese – attività esterne (Bigarelli e Ginzburg, 2005).

Le varie forme che può prendere l'internazionalizzazione dipendono dalle scelte che le imprese effettuano e che vengono modellate a sua volta dalle forze provenienti dall'esterno. Esistono quindi diversi gradi di internazionalizzazione a seconda della modalità operativa utilizzata, ma in generale per internazionalizzazione s'intende un processo che comprende non soltanto il

semplice scambio di un bene fisico, ma anche quello di beni e servizi (Ministero dello Sviluppo Economico).

Lo scenario attuale in cui si trovano le aziende, è un contesto mutato in questi ultimi anni. La globalizzazione ha innescato un processo di apertura dei mercati e ha stravolto quelle che erano le abitudini delle nostre imprese abituate ad un certo tipo di domanda e di mercato. I meccanismi concorrenziali sono mutati e di conseguenza anche le strategie di sviluppo e sopravvivenza delle imprese (Musso F., 2006).

Un'ulteriore considerazione da effettuare è che la maggior parte degli studi di *international business* ha sempre trascurato le piccole e medie imprese, considerando le loro operazioni internazionali solo come eventi fortuiti, originati da dinamiche congiunturali favorevoli piuttosto che da scelte strategiche ben definite e progettate. Ciò è dovuto al fatto che i processi di internazionalizzazione di queste aziende spesso vengono analizzate attraverso teorie economiche quali quelle dell'internazionalizzazione o dei vantaggi competitivi, che non sono in grado di analizzare adeguatamente il fenomeno. Secondo le suddette teorie l'attività internazionale richiede capacità organizzative e risorse finanziarie, tecnologiche ed umane, la cui disponibilità sembra essere correlata positivamente con la dimensione dell'impresa. Per questo motivo la dimensione aziendale viene interpretata come un ostacolo al processo di internazionalizzazione: le PMI¹³ presentano una minor propensione allo sviluppo internazionale in quanto dotate di limitate risorse organizzative (di tipo finanziario, manageriale e di marketing), imprenditoriali (percezione del rischio, orientamento internazionale), e tecnologiche (investimenti in R&D) (Monti, 2011).

Il suddetto approccio, però, è stato messo in discussione dalla Teoria Comportamentale di *Uppsala* che, diversamente, come sopra accennato, non considera l'internazionalizzazione solo come un mero processo che dipende da varie variabili economiche, ma anche da componenti quali l'esperienza e l'apprendimento. Questi, da un lato influenzano sia la percezione di costi e rischi connessi alle attività estere e, dall'altro, contribuiscono allo sviluppo delle capacità organizzative necessarie per operare sui mercati internazionali. Ne consegue che le PMI possono superare i loro limiti dimensionali grazie all'accumulazione di conoscenze acquisite con l'esperienza e tramite strategie di crescita finalizzate al miglioramento delle capacità gestionali, finanziarie e tecniche.

Ulteriori successivi studi empirici, verso la fine degli anni '90, hanno confermato queste convinzioni, dimostrando la capacità delle piccole aziende di adattarsi rapidamente ai mutamenti

¹³ PMI è una sigla che significa piccola e media impresa. Le varie categorie e caratteristiche salienti di queste verranno esplicate nel capitolo successivo.

del mercato, consentendo loro di intraprendere strategie di espansione internazionale sempre più diversificate, che non si limitano all'esportazione, ma contemplano anche modalità ad elevato coinvolgimento come gli investimenti diretti esteri (IDE). Altri due attori, Bonaccorsi (1992) e Calof (1994), hanno poi dimostrato che la dimensione aziendale e l'intensità esportativa - misurata come rapporto tra le esportazioni e il fatturato totale - non sono correlate, provando che anche le imprese più piccole possono essere degli abili esportatori.

Questa corrente si sposa benissimo con la situazione reale dell'Italia che è caratterizzata dalla presenza di numerosissime aziende di piccole dimensioni. I modelli di internazionalizzazione centrati sulle PMI si pongono in antitesi ai modelli da sempre implementati dalle diverse letterature, sulle imprese di grandi dimensioni (Nanut e Tracogna, 2011).

Ad ogni modo per le nostre imprese questo processo di estensione risulta ancora essere un fenomeno "elitario" intrapreso solo da alcune poiché si rivela essere un processo lungo e complesso, dove le risorse da investire non sono solo in termini monetari.

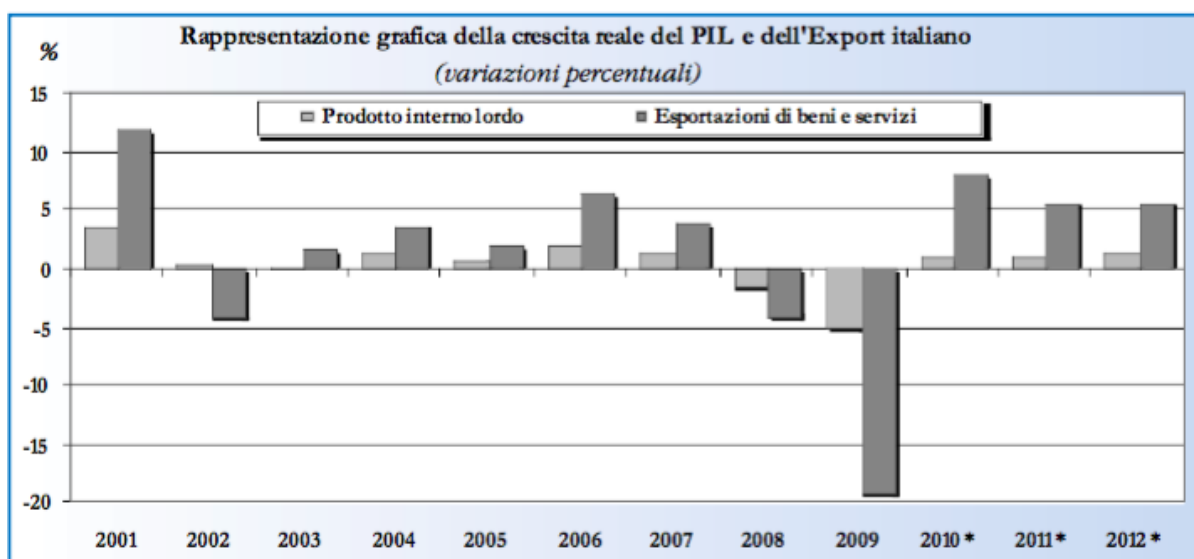
Nei prossimi capitoli si passerà a descrivere brevemente il contesto italiano, spiegando gli attori coinvolti, le strategie, le modalità operative, la diffusione delle azioni formative, e infine le politiche formulate e messe in atto dai *policy makers* per il sostentamento delle nostre imprese con il fine di escogitare strategie e piani finanziari di lungo periodo.

CAPITOLO 2

2.1 Lo scenario italiano nell'ottica dell'internazionalizzazione

L'interesse per l'internazionalizzazione delle imprese italiane non è nuovo, poiché il sistema Paese italiano è sempre stato caratterizzato da una certa vocazione esportatrice (D'Aurizio e Cristadoro, 2015). Ciò lo si può confermare anche a fronte del susseguirsi delle varie crisi e stagnazioni del mercato, lo scambio di beni e servizi non è mai cessato, pur subendo dei rallentamenti.

Come si evince dal grafico, il contributo delle esportazioni dei beni e dei servizi sul PIL è notevole, l'uno è correlato all'altro, confermando il ruolo crescente che da sempre ha detenuto il commercio estero nello sviluppo economico del nostro Paese durante le periodiche recessioni che hanno colpito l'economia italiana.



Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico su dati Istat, Eurostat e FMI

Se nel corso degli ultimi anni i risultati della crisi hanno portato ad un cambiamento dello scenario competitivo economico, in realtà questi hanno funto solo da cassa di risonanza rispetto alle criticità che il declino economico del contesto italiano presentava già negli anni '90-2000 (Figini, 2013). Infatti, già in questo periodo, esso era caratterizzato sia da una forte contrazione del mercato, provocato dallo scoppio della bolla speculativa sui mercati azionari relativi ai settori *I-Tech*, sia dalla domanda interna che ha causato intense dinamiche di cambiamento, come

l'entrata in vigore dell'Euro con la conseguente impossibilità di ricorrere alle svalutazioni speculative con fine di apertura del contesto economico¹⁴ (Ministero dello Sviluppo Economico). Alla faticosa e lenta ripresa poi è successa un'ulteriore brusca flessione, che si protrae dal 2008-2009, che ha portato ad una grave recessione diffusa a livello globale, aprendo scenari nuovi all'interno dei quali si trova anche il nostro sistema produttivo (Figini, 2013).

Questa situazione assai problematica è stata investita da un'ulteriore fase critica per la nostra debole economia dipesa dalla crisi dei debiti sovrani dell'Europa – 2010-2011 – (Cristadoro e Federico, 2015) che ha impattato, ulteriormente, in maniera ingente, su tutta la filiera produttiva italiana, sia sulle grandi che sulle piccole-medie imprese, generando così ulteriori fattori critici quali: una riduzione della propensione al rischio e all'investimento, l'aumento della propensione all'accumulo della liquidità, politiche monetarie e fiscali scadenti che con l'impatto della globalizzazione hanno portato ad un rallentamento progressivo della competitività delle nostre imprese; peraltro la crisi ha impattato in maniera sostanziale anche sulle imprese che risultavano essere più competitive. Sostanzialmente, da questi anni di crisi, i fatturati aziendali sono crollati e le imprese italiane a fatica riescono a riprendersi (Ministero dello Sviluppo Economico).

Diversi studi¹⁵, effettuati su aziende italiane, hanno infatti analizzato i diversi effetti che hanno colpito le imprese durante le varie fasi delle crisi più recenti.

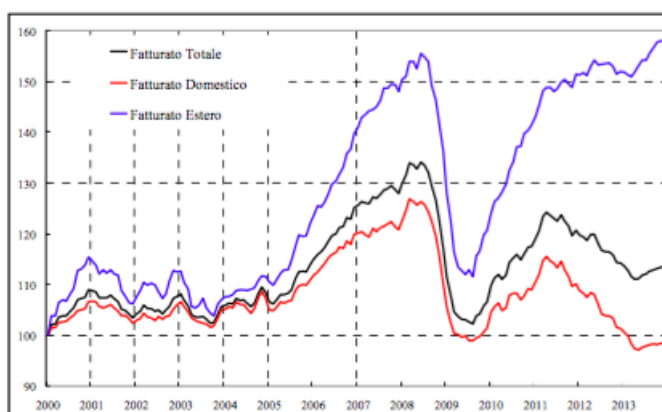
Pertanto se in quella esplosa tra il 2007-2008, le imprese già internazionalizzate vennero colpite duramente, nella successiva invece – nella crisi dei debiti sovrani – le stesse reagirono in maniera differente. Quindi, nella prima fase della crisi, a causa della contrazione della domanda a livello globale, generata dal fallimento della *Lehman Brothers*, le imprese esportatrici furono, come precedentemente enunciato, colpite duramente causando un calo ingente delle vendite. Questa criticità venne poi trasmessa, tramite effetto domino, anche al resto della filiera produttiva italiana. Diversamente invece, nella seconda fase della crisi si riscontra un abbattimento solo del fatturato delle imprese domestiche - già messe a dura prova durante la prima fase – a differenza della ripresa avvenuta solamente per le imprese già internazionalizzate, riportando così le vendite vicino ai massimi toccati prima del crollo (Cristadoro e Federico, 2015).

¹⁴ Le dinamiche di cambiamento sono state agevolate dall'aumento della concorrenza internazionale - attraverso riduzione di dazi e barriere - e l'introduzione di nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

¹⁵ Gli studi in questione riferiscono a dati appositamente raccolti tramite un questionario usato per l'inchiesta annuale della banca d'Italia presso le imprese industriali e dei servizi (*Invid*) e sulle dettagliate informazioni derivate dal *matching* di *Invid* con altre fonti informative. Per maggiori dettagli consultare Le caratteristiche principali dell'Internazionalizzazione delle imprese italiane di D'Aurizio L. e Cristadoro R.

Impatto della lunga recessione su fatturato

(Indice: gennaio 2000 = 100, medie mobili di 3 termini)



Fatturato nell'industria in senso stretto

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Come si evince dal grafico complessivamente le *performance* economiche delle imprese che servono esclusivamente il mercato nazionale è peggiore a differenza di quelle internazionalizzate che nell'insieme, con un rendimento sopra la media, hanno superato più facilmente il difficile quinquennio¹⁶. L'internazionalizzazione ha giocato un ruolo fondamentale, permettendo alle suddette di sfruttare dei vantaggi competitivi presenti in altri mercati.

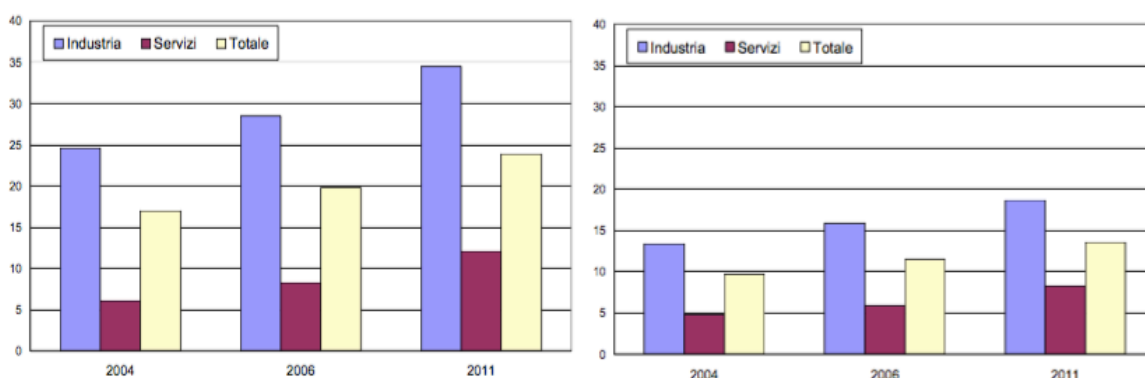
In questo contesto si sono rilevati - grazie a degli ulteriori studi - anche dei segni di trasformazione positivi nel sistema, in quanto si è riscontrato un aumento del numero di imprese che si sono affacciate all'estero.

Quota di imprese internazionalizzate sul totale

(incidenza percentuale sul numero di imprese per ciascun settore)

(a) 50 addetti e oltre

(b) 20 addetti e oltre



Fonte: dataset B&M (2013)

¹⁶ Marina Puricelli, http://www.newsmercati.com/Pmi_e_internazionalizzazione_binomio_possibile

Come evidenzia il grafico, le imprese italiane all'estero sono notevolmente aumentate tra il 2004-2011, fenomeno che ha interessato sia le imprese di maggiori dimensioni che quelle di minore, anche se quest'ultime in maniera esigua.

L'incremento di questo numero può essere pervenuto come una plausibile risposta alla persistente stagnazione del mercato interno, divenuto sempre più pressante e soffocante per le nostre imprese, a differenza di quelle già affacciate all'estero.

Tale strada fu una scelta razionale ad opera di numerose imprese al fine di trovare una valida alternativa alla contrazione del mercato domestico, ottenendo così un riposizionamento competitivo.

La decisione di operare in un mercato diverso da quello domestico però deve essere una scelta ponderata nonché frutto dell'elaborazione di una prospettiva strategica di medio e lungo termine, una soluzione stabile e strutturata nel tempo, basata sull'innovazione e orientata alla sostenibilità sociale e ambientale (Cappellin, Marelli, Rullani e Sterlacchini, 2014).

In quest'ottica, però, entrano in gioco diverse variabili che vanno ad attuare un cambiamento sulle caratteristiche aziendali, quali la dimensione, la capacità innovativa, la struttura aziendale, la produttività e la struttura organizzativa (D'Aurizio e Cristadoro, 2015). Questi sono fattori imprescindibili per quanto concerne la propensione all'internazionalizzazione, ma agli occhi delle imprese di piccole dimensioni risultano essere degli ostacoli per i costi fissi ingenti difficilmente affrontabili. Molte quindi hanno la percezione di essere inadeguate ad affrontare le sfide dell'internazionalizzazione, perciò preferiscono rinunciarvi.

Anche per questi motivi l'impatto delle varie crisi è stato più pesante in Italia: sia per il fatto che la struttura produttiva presente è sbilanciata verso i settori tradizionali e manifatturieri, che per la presenza di un elevatissimo numero di imprese di piccole dimensioni che in maniera lenta inseriscono innovazione e tecnologia nei loro processi. Il persistere di tali fattori di debolezza concorre a spiegare i motivi per cui l'Italia resta indietro rispetto al resto d'Europa nel processo di uscita dalla crisi.

Pertanto se in passato "l'andare all'estero" non era prettamente una necessità, oggi è maturata l'idea che la domanda estera è destinata a rappresentare un importante fattore di crescita per l'economia italiana, tramite il rilancio della competitività delle aziende attraverso il rafforzamento della produttività.

Per raggiungere l'intento però bisogna "attrezzarsi", quindi l'obiettivo della *policy* sarà quello di definire una nuova frontiera e un nuovo programma di investimenti che guidino le imprese italiane verso lo sviluppo. Il nostro paese detiene sia le risorse intellettuali, sia le capacità umane dei soggetti che dei capitali sufficienti, necessario risulta quindi perseverare per raggiungere degli obiettivi predefiniti consentendo all'Italia di vivere non più in un futuro incerto.

2.2 Chi internazionalizza? I protagonisti, soggetti destinatari

Gli attori principali del commercio estero non sono i Paesi, bensì le imprese, destinatarie anche di tutti gli strumenti creati dalla *policy*. Analizzando i diversi aspetti aziendali e il contesto generale italiano risulta però difficile ricamare *ad hoc* delle buone politiche (Ottaviano e Mayer, 2007), poiché l'insieme è eterogeneo, dal momento che ogni impresa ha caratteristiche, esigenze ed obiettivi differenti.

Uno studio condotto da Helpman *et al.*, (2004), ed Eaton *et al.*, (2004) ci suggerisce che le caratteristiche delle imprese internazionalizzate variano sia tra i paesi che tra i settori, quindi la propensione all'internazionalizzazione è riconducibile: non solo alla dimensione dell'impresa e alla capacità di saper innovare, ma anche alla loro produttività. Pertanto si possono trovare imprese di diverse dimensioni, aziende che ancora non esportano e che quindi soddisfano solo la domanda interna, o al contrario aziende che vogliono ampliare i volumi esportati, o imprese già presenti in alcuni mercati ma che desiderano esplorarne di nuovi o ancora imprese che sono alla ricerca di nuove leve competitive o nuovi *business* da sviluppare.

Oltre alle suddette differenti esigenze, che si tramutano operativamente in obiettivi divergenti, un altro aspetto che suggerisce quanto i destinatari siano così differenti tra loro riguarda la dimensione.

Infatti, si possono individuare diverse categorie principali di impresa – micro, piccola, media e grande impresa – tutte destinatarie degli strumenti erogati dalla *policy*. Tra i gruppi, il grado di eterogeneità è elevato, poiché ciascuna detiene delle caratteristiche di base che le contraddistinguono, sia in termini di efficienza, di redditività, che di numero di dipendenti effettivi (Cristadoro e Federico 2015).

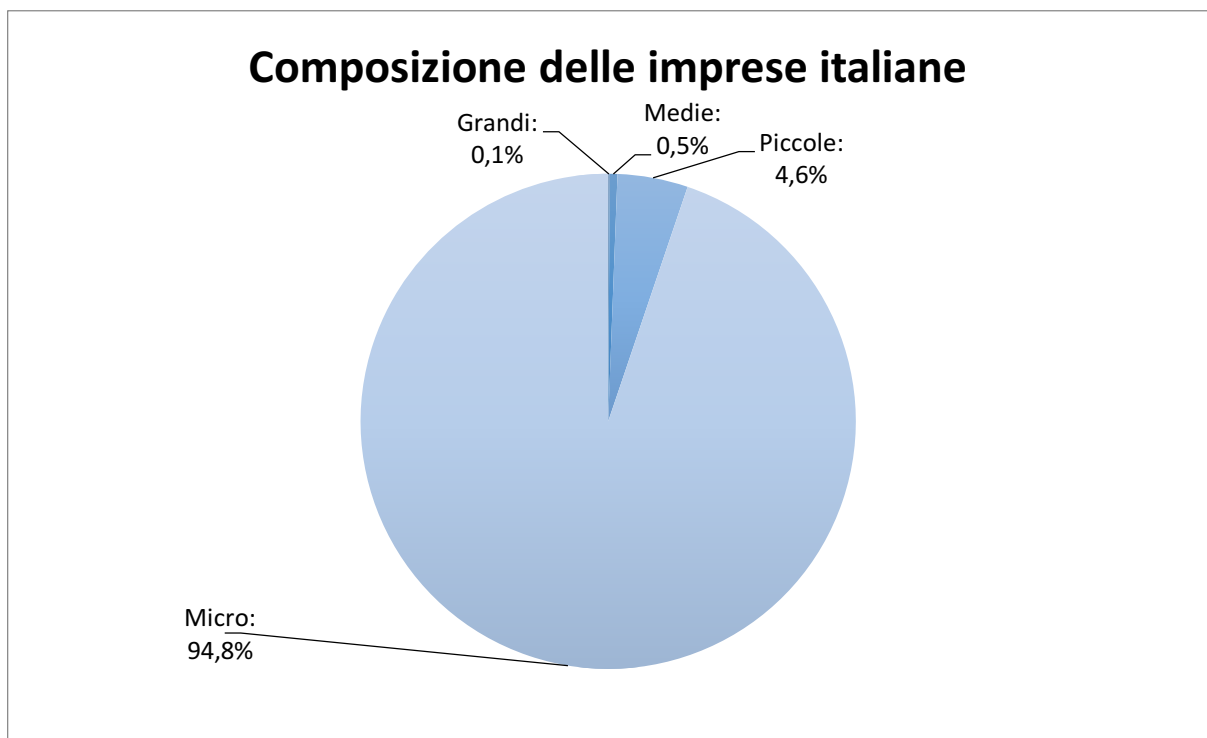
Per meglio esplicitare la differenza che sussiste tra i citati gruppi, si allega la seguente tabella che riporta l'adeguamento dei criteri di individuazione delle varie imprese alla disciplina comunitaria¹⁷.

¹⁷ La definizione è contenuta nella Raccomandazione della Commissione Europe 2003/361/CE che ha sostituito la precedente norma del 1996.

Categoria	Dipendenti effettivi	Fatturato annuo	Totale bilancio annuo
Grande Impresa	>250	€ >50 mln	€ >43 mln
Media Impresa	< 250	€ 50 mln	€ 43 mln
Piccola Impresa	< 50	€ 10 mln	€ 10 mln
Micro- Impresa	< 10	€ 2 mln	€ 2 mln

Fonte: Commissione Europea

In Italia le PMI rappresentano la quasi totalità delle imprese italiane: 99,9% mentre le grandi imprese sono 0,1% del totale¹⁸.



Fonte: Rapporto ICE 2014

Le dinamiche tra le varie dimensioni d'impresa, dal punto di vista dell'internazionalizzazione sono differenti: le imprese più grandi sono quelle che da sempre hanno detenuto la maggiore propensione nell'intraprendere il tortuoso e lungo cammino che le porta ad ampliare i propri confini. Infatti essendo più grandi sono generalmente quelle più produttive, dotate di disponibilità economiche importanti, di un elevato grado di innovazione, manodopera più qualificata,

¹⁸ Pagella Politica, 2015 <https://pagellapolitica.it/dichiarazioni/6176/quante-piccole-e-medie-imprese-in-italia>

di una struttura aziendale flessibile, organizzata e contemporaneamente detengono un grado di ferma stabilità. A conferma, pertanto, nell'ambito internazionale si riscontra come queste competano con relativo successo sia nell'ambito delle esportazioni sia nel frangente dell'investimento (Garioni, 2007).

Le imprese di piccole dimensioni solitamente si trovano ad affrontare delle difficoltà, poiché sfornite di una struttura organizzativa aziendale, difficoltà nell'adeguarsi prontamente alle novità e scarsa flessibilità (Vittori, 2013). Le imprese meno strutturate o inseguono i mercati esteri andando alla ricerca di occasioni utili per vendere, realizzando di fatto solo vendite *spot*, oppure se adottano comportamenti strategici solitamente sottovalutano tutti quegli aspetti di rischi che possono insorgere verso il nuovo Paese obiettivo. La competizione basata sul "gioco" del rialzo e il ribasso dei prezzi, a seconda dell'esigenza, soprattutto nell'ambito internazionale, non è più la strategia vincente. Poiché non risulta essere una strategia ponderata e pianificata, per lo meno non di certo sul lungo termine, ma di risposte create *ad hoc* per reagire a delle esigenze di mercato immanenti. Oltre confine vi sarà sempre un *competitors* in grado di avvantaggiarsi e di sfruttare delle leve, quali il basso costo della manodopera o delle materie prime, mettendo fuori mercato colui il quale, a differenza, non detiene questa possibilità di sfruttare il medesimo vantaggio (Garioni, 2007).

In linea generale, la tipica improvvisazione con cui le imprese italiane tradizionalmente agiscono rende difficile mantenersi competitivi sul mercato estero attuale dove sono richieste risorse finanziarie e umane, conoscenze del mercato, delle normative vigenti nel paese obiettivo, competenze linguistiche, logistiche, commerciali, di marketing e organizzative. Questi sono tutti elementi da dover affrontare nell'avviare il processo di internazionalizzazione.

La letteratura inoltre, come già accennato precedentemente, dimostra come esista una stretta correlazione tra produttività e la capacità di esportare. Ciò ci suggerisce che solo le imprese più produttive, più *skill-intensive*, più strutturate ed organizzate riescono a servire sia il mercato locale che quello estero. (Modello di riferimento proposto da Helpman *et al.* 2004). Queste imprese potranno anche scegliere la modalità con cui farlo - tramite esportazioni *spot* oppure producendo in loco in seguito a un investimento diretto all'estero - ma sono scelte che riflettono un *tradeoff* tra i più alti costi fissi sopportati per riprodurre all'estero gli stessi impianti produttivi creati in patria - rinunciando pertanto alle economie di scala - e il vantaggio derivante dal non dover sopportare i costi variabili (ad esempio, costi di trasporto, tariffe, etc.) legati all'esportazione dei prodotti dal proprio paese - *proximity-concentration tradeoff* (Cristadoro e Federico, 2015). Le imprese di piccole dimensioni, oltre a non detenere questa capacità, fanno

fatica ad individuare le giuste leve (Vittori Rudi, 2013). Se precedentemente la prospettiva internazionale delle strategie e dei vari processi economici coinvolgeva solo alcuni settori industriali ed alcune imprese, oggi l'impatto è differente, perché a prescindere dal tipo di *business*, dalle dimensioni aziendali si ha una proliferazione di attività propense verso il "senza confine" (Izzi, 2000).

Le conseguenze che derivano per le imprese si traducono operativamente nel dover apprendere strategie ed adottare comportamenti in tempi rapidi. In un ambiente competitivo di alta varietà, le decisioni che devono prendere le imprese, nonché i vari percorsi di crescita da intraprendere con il fine di rafforzare e sostenere i propri processi di creazione di valore, diventano delle mosse decisive (Dierickx e Cool, 1989).

La struttura del capitalismo italiano, fino a non molti anni orsono, permetteva di ottenere risultati importanti. Infatti indubbio era il vantaggio competitivo che detenevano, per la loro flessibilità, la qualità dei prodotti e l'accurata specializzazione produttiva. Tutti aspetti che per anni permisero la creazione di un tessuto industriale efficiente. Oggi però a seguito delle varie crisi, per la forte competitività proveniente da *competitors* che riescono ad abbattere i prezzi in maniera importante e dall'apertura dei mercati, sono emerse non poche difficoltà per le suddette. Ciò ha portato le nostre imprese a destabilizzarsi, poiché le ha costrette ad uscire dall'ambito competitivo locale dove erano solite operare, costringendole all'apertura verso nuove culture e all'acquisizione di nuove e sofisticate competenze in diverse aree funzionali che precedentemente ignoravano o non consideravano (Corbetta, 2010).

Oggi giorno, quindi, si salda il fenomeno dell'internazionalizzazione che coinvolge anche le piccole e medie imprese, specialmente da dopo il periodo di crisi. Sono comunque emersi casi esemplari di piccole imprese che investendo son riuscite a conseguire o a mantenere la propria quota di mercato. Ugualmente vengono, però, messe in luce le problematiche legate al limite dimensionale delle stesse (Pepe e Zucchella, 2009). Da ciò emerge il divario tra le dimensioni aziendali, poiché le imprese con dimensione più esigua, manifestano delle difficoltà non banali in merito a questo processo. Diversi sono gli elementi che ci suggeriscono come sia difficile per le stesse imprese mantenersi competitive tanto sul mercato interno che su quello estero (Vittori, 2013).

Quindi oltre alle complessità da affrontare, - le molteplici conoscenze e competenze da introiettare, la difficoltà ad accedere al credito o a trovare un giusto finanziamento -, un altro punto dolente risulta essere il vincolo legato alla dimensione.

Come già accennato in precedenza l'Italia è il Paese Europeo con il più alto numero di imprese

che rientrano in questa circostanza, ovvero aziende di dimensioni ridotte e quindi meno preparate ad affrontare gli elevati costi fissi e rischi legati all'insediamento produttivo all'estero, contribuendo così al ritardo dell'Italia rispetto agli altri Paesi Europei (Cristadoro e Federico, 2015).

Dunque l'attività di promozione dovrebbe essere rivolta a loro in particolar modo anche se ciò non toglie che anche aziende mediamente strutturate, molto spesso non siano in grado di affrontare i mercati internazionali per mancanza di adeguate informazioni del mercato obiettivo. Né deriva che l'aspetto dimensionale italiano si traduce operativamente in azioni commerciali prettamente "artigianali", basate su capacità e conoscenze dell'imprenditore che incentra su di sé tutto il sistema-impresa, accollandosi tutte le attività strategiche interne ed esterne all'impresa. La figura "dell'imprenditore-padrone" probabilmente non è più sufficiente per condurre l'impresa verso la crescita, ma al massimo la fa sopravvivere.

La mentalità individualista, la scarsa predisposizione al lavoro di gruppo, la non propensione a collaborare, la non specializzazione del personale, si traducono nella realtà in una perdita di efficienza (Vittori, 2013).

In un contesto economico attuale – globalizzato – le strategie delle imprese, rispetto al passato, sono profondamente modificate, poiché sono apparse nuove forme organizzative, nuovi approcci e mercati (Izzo, 2000). Le imprese familiari non sono più in grado di controllare tutto, poiché per competere occorre un'organizzazione con nuove funzioni strategiche –marketing, risorse umane, business export (Figini, 2013). Un processo di crescita adeguato permetterebbe loro di conseguire la "massa critica" adeguata a sostenere quegli investimenti che le renderebbero più competitive (Unioncamere Basilicata, 2013).

2.3 L'internazionalizzazione come una strategia possibile

Tutti i fenomeni e le variabili del contesto esterno si riflettono sulle imprese. La reazione istintiva per fronteggiarle è quella di trovare ed adottare una strategia. L'elaborazione della strategia però, non è per sua natura semplice, poiché è caratterizzata da un elevato grado di incertezza, se poi trasportiamo il tutto in una dimensione internazionale, le difficoltà e gli aspetti da considerare aumentano. Ne deriva che una buona linea strategica è frutto di ponderazione e studio. Anzitutto è necessario individuare bene l'obiettivo, quindi ogni azienda rileverà e compirà strategie funzionali al suo raggiungimento.

Le strategie funzionali messe in pratica dall'azienda devono essere coerenti con tutte le attività eseguite all'interno di essa, affinché queste riescano a realizzare simultaneamente l'equilibrio su tutti i fronti rispetto ai singoli mercati di riferimento (Demattè, Perretti e Marafioti, 2008).

Il processo di internazionalizzazione costituisce un cambiamento estremamente critico e complesso per la vita dell'impresa, è necessario pianificare e programmare attentamente tale evoluzione. Quindi di per sé l'internazionalizzazione – che ha luogo nel momento in cui un'impresa amplia le sue politiche di approvvigionamento, di vendita o di trasformazione al di là dei confini nazionali nel quale ha la sua sede di partenza – la si può considerare una strategia di impresa poiché la si applica a tutti quei processi di crescita che le aziende mettono in atto su e verso i mercati esteri ritenuti proficui (Vittori, 2013).

In ogni caso non vi è un chiaro modello di strategia valido per tutte le imprese.

Nel momento in cui si sviluppa una strategia di accesso al mercato estero è importante effettuare una pianificazione che tenga conto degli aspetti maggiormente rilevanti di tale cambiamento. Tra questi i più importanti sono indubbiamente la scelta dei mercati geografici e la definizione delle modalità di accesso.

Perciò una volta esplicitati gli obiettivi e le risorse dell'impresa, è fondamentale dedicarsi preliminarmente allo sviluppo di una strategia che consenta un'espansione senza provocare eventuali ripercussioni negative sugli equilibri aziendali. Quindi per sostenere adeguatamente i processi di sviluppo internazionale diventa necessario che l'impresa sia in grado di assecondare il cambiamento.

In particolare, affinché l'elaborazione e l'implementazione della strategia avvenga in maniera corretta, dovrà essere effettuato un notevole sforzo da parte dell'impresa in termini di risorse, capacità e di riorganizzazione delle strutture.

2.4 Modalità per fare internazionalizzazione

Dal punto di vista delle sue modalità, l'internazionalizzazione delle imprese può avvenire essenzialmente tramite *export*, accordi di collaborazione e via investimenti diretti (IDE) sulla base del grado di controllo, delle risorse e competenze richieste, del livello di rischio e del grado di flessibilità ad esse associato (Monti, 2011).

Il commercio internazionale – *export* – consiste nello scambio di beni e servizi e solitamente è la prima modalità tramite la quale un'azienda si muove a livello internazionale, in quanto vi è un coinvolgimento e soprattutto un rischio relativamente basso da parte dell'impresa. È adatta in tutti i casi in cui l'azienda sopporta il peso dei costi logistici di una produzione centralizzata nel paese di origine, e dove sono importanti i vantaggi di tipo *country-specific*¹⁹ che l'impresa può sfruttare a livello domestico.

¹⁹ S'intende l'influenza dei costi e dei ricavi che l'impresa potrebbe realizzare se decidesse di delocalizzare parte del processo produttivo nel paese ospite e includono i la dimensione del paese ospite, il costo relativo dei fattori produttivi nonché il sistema fiscale del paese estero.

La seconda categoria riguarda gli accordi di cooperazione, queste forme di internazionalizzazione possono delinearci attraverso diverse modalità come *licensing*, *franchising*, alleanze e *joint contractual ventures*²⁰. Tutte queste forme non richiedono degli investimenti in quote azionarie di imprese straniere, poiché queste sono forme di accordi per cessare all'impresa straniera delle licenze relative al brand o ai prodotti oppure forme di sfruttamento da parte dell'azienda straniera del marchio o della formula aziendale o varie tipologie di alleanze commerciali.

Gli investimenti diretti (IDE), invece, sono un'altra forma di internazionalizzazione, in quanto rappresentano la forma più impegnativa ed articolata di ingresso nei mercati stranieri e richiedono un ingente investimento di risorse nel lungo termine. Richiamando la teoria di Dunning²¹ (Borin e Cristadoro, 2014), si esplica che le motivazioni per cui un'impresa dovrebbe decidere di investire all'estero sono: *efficiency seeking*²², *market seeking*²³, *resource seeking*²⁴ e *knowledge seeking*²⁵.

Gli investimenti diretti quindi, rispetto alla modalità esportativa, richiedono un elevato livello di impegno dal punto di vista finanziario, sono intrinsecamente meno reversibili, e meno flessibili rispetto a possibili fenomeni di instabilità politica dei paesi ospitanti e alle fluttuazioni delle condizioni di mercato. Ciò a differenza dell'*export*, per via della sua semplicità e per il ridotto impegno richiesto; l'esportazione è stata così tradizionalmente considerata come il primo passo per l'entrata nei mercati internazionali, la "piattaforma" per future espansioni all'estero, specialmente nell'ottica delle PMI.

La decisione di avviare un percorso di internazionalizzazione seguendo appunto una modalità più semplice – *export* – o più impegnativa – IDE – dipende da differenti fattori²⁶, che l'impresa deve valutare e considerare in condizioni spesso di carenza informativa e caratterizzate da un elevato rischio e di incertezza (Monti, 2011).

²⁰ Le alleanze possono trasformarsi in *joint ventures* quando avviene uno scambio di pacchetti azionari rientrando quindi nella categoria degli IDE.

²¹ Per consultare le eventuali rassegne più ampie della letteratura sull'argomento si rinvia a Helpman (2006) e Antràs e Yeaple (2014), In del sistema produttivo italiano di Riccardo Cristadoro e Stefano Federico, n. 260 - Gennaio 2015, Banca d'Italia.

²² Per *efficiency seeking* si intende una ricerca di vantaggi in termini di costi di produzione. Gli investimenti in questione sono volti a collocare le fasi della produzione in altri paesi allo scopo di sfruttare le opportunità offerte da una diversa dotazione di fattori comportando ad una "disintegrazione verticale" del processo produttivo - IDE verticali.

²³ Per investimenti *market seeking* si intende la ricerca e l'avvicinamento ai clienti in mercati esteri, abbattendo così gli eventuali costi di trasporto e aggirando le barriere doganali. Si replica così nel paese di destinazione l'intero processo produttivo in un impianto collocato all'estero - IDE orizzontali.

²⁴ Questa tipologia di investimenti è volta ad assicurare l'approvvigionamento di materie prime o risorse scarsamente disponibili nel paese di origine.

²⁵ L'investimento volto ad acquisire brevetti, tecnologie e conoscenze.

²⁶ Si alludono a fattori Interni – risorse finanziarie, tecnologiche, umane, manageriali – ed esterni - dimensione del mercato, andamento della domanda, sistema politico, normativo e socioculturale.

Nel contesto italiano attuale il numero di investitori attivi sui mercati internazionali mediante investimenti diretti ammonta circa sulle 5800 unità (Bentivogli, Oddo e Pellegrini, 2014). Ciò nonostante l'Italia sul lato dei flussi dell'IDE si muove nell'ambito dei processi di internazionalizzazione in misura ancora modesta, se confrontata con quelli degli altri paesi europei²⁷. Questo fatto dipende dalla peculiarità dell'internazionalizzazione italiana fortemente incentrata su forme più leggere. Gli ostacoli all'internazionalizzazione che soprattutto le piccole e medie imprese devono affrontare sono sia di natura esterna, quali le difficoltà ad accedere al credito o a trovare finanziamenti specialmente per la fase iniziale del processo o per eventuali ampliamenti²⁸, che di natura interna quali una "ristrutturazione" organizzativa.

Per stimolare la crescita economica italiana, basata principalmente su un'economia manifatturiera - la quale crea un'inestimabile valore, offrendo sul mercato una vasta gamma di prodotti di eccellenza non solo per qualità e contenuto in termini di immagini e di benessere di vita (*the Italian way of life*) ma anche ad alta affidabilità per l'innovazione tecnologica che li caratterizza (Ministero dello Sviluppo Economico) - bisogna vedere l'apertura internazionale come un elemento risolutivo.

L'internazionalizzazione del Sistema Italia non è solo un'opportunità, ma anche e soprattutto un "dovere" da parte di quelle forze istituzionali che hanno a cuore il bene e il futuro del paese, specialmente in questi ultimi anni dove la recessione e la contrazione del mercato ha sconvolto l'economia italiana²⁹.

2.5 Perché si internazionalizza?

I moventi dei processi di internazionalizzazione sono concretamente legati al desiderio di ridurre i rischi operativi di mercato attraverso una strategia di diversificazione degli sbocchi e/o degli approvvigionamenti. O può essere vissuta dall'impresa sia come una necessità, cioè come una strategia di difesa delle proprie posizioni competitive, che come una vera e propria opportunità, come un percorso strategico idoneo a costruire e sostenere percorsi di crescita dimensionale e di massimizzazione dei profitti.

Da quanto fin qui detto si può affermare che le premesse di partenza possono essere differenti,

²⁷ La distanza tra l'Italia e le altre maggiori economie europee si conferma anche se misurata attraverso le consistenze di investimenti ricevuti dall'estero: meno del 5% degli investimenti nella UE sono diretti in Italia, a fronte di quote tra il 9 e il 17% per Francia, Germania e Regno Unito.

²⁸ Digital 4Executive 2011 https://www.digital4.biz/executive/approfondimenti/le-pmi-nello-scenario-europeo-italia-indietro-rispetto-ad-accesso-al-credito-innovazione-e_4367215379.htm

²⁹ Maurizio Di Marcotullio, 3 settembre 2014 <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2014-09-03/1-internazionalizzazione-sistema-italia-come-strumento-supporto-uscita-crisi-145942.php>

basti pensare solo al grado di eterogeneità dei profili aziendali o agli obiettivi ed intenti cangianti secondo i casi. Pertanto potremmo trovare l'impresa che possiede già un vantaggio competitivo acquisito come un *brand* forte ed affermato, o un prodotto vincente o per una tecnologia superiore già posseduta che avviando il processo può far leva su di esso. Diverso è il caso in cui l'impresa voglia acquisirlo attraverso l'attività con l'estero.

In letteratura le motivazioni per internazionalizzare la propria attività vengono descritte come interne o esterne. Quelle interne sono innescate dalla volontà di rafforzare un vantaggio competitivo esistente all'interno dell'azienda o relativo ai suoi prodotti, aumentando così il proprio potere di mercato. Un'ulteriore possibilità è quella di ricercare questo vantaggio presso un mercato estero, nuovo rispetto a quello domestico.

Le motivazioni esterne, invece, sono legate al contesto economico in cui è presente l'impresa. Questo diventato saturo, quindi non portando più a risultati economici soddisfacenti, spinge le aziende a varcare il confine per ritagliarsi un nuovo mercato e quindi sopravvivere, ricercando fattori di superiore competitività, che possano garantire risparmi nei costi di produzione o un accesso privilegiato alle materie prime (Saviolo, 2008).

I vantaggi che si possono ottenere sono molteplici: in termini di aumento dei ricavi che genera il conseguente incremento dei profitti; diversificazione del rischio, che è permesso grazie anche alla differenziazione degli investimenti effettuati in più paesi; sfruttamento di economie di scala, ottenuto usufruendo di migliori condizioni sia in termini di risorse finanziarie che per un abbattimento dei costi; nascita di sinergie e collaborazioni con altri attori esteri; ideazione di nuovi *business* innescati dal nuovo contesto; aumento della competitività interna dovuta all'acquisizione di esperienze e competenze che possono essere sfruttate nel mercato interno e infine ottenere vantaggi fiscali e facile reperimento di finanziamenti che dipenderà dalla nuova realtà in cui si avrà intenzione di operare³⁰. Ogni impresa ha il proprio spazio di discrezionalità per quando deve agire e lo sceglie in base al proprio posizionamento, al proprio vantaggio competitivo e alla luce delle proprie forze (Demattè, Perretti e Marafioti, 2008).

A prescindere dalle motivazioni, le imprese italiane oggi vengono sottoposte sempre a nuove sfide imposte dall'apertura dei mercati, devono necessariamente vedere nell'internazionalizzazione un'ancora di salvezza che faccia loro riacquisire un posizionamento nello scenario eco-

³⁰ Azienda Attiva: <http://www.aziendattiva.it/dati/perche-internazionalizzare-i-vantaggi-dellinternazionalizzazione/>

nomico attuale (Cristadoro e Federico, 2015). I limiti dimensionali possono essere tranquillamente superati tramite l'accumulazione di conoscenze acquisite, tramite l'attuazione di strategie di crescita che possano permettere la migioria di tutte quelle capacità gestionali, finanziarie e tecniche necessarie.

A tal fine risulta fondamentale il supporto e la predisposizione di appositi strumenti forniti dai *policy makers* al fine di sostenere l'imprenditore nel colmare i vari *gap* che emergono nell'intraprendere il processo di internazionalizzazione che per sua natura è complesso (Unioncamere Basilicata, 2013).

CAPITOLO 3

3.1 Le ragioni di una buona politica pubblica

Anche l'Italia, inserita nell'ampio contesto di cambiamenti dell'economia globale³¹, ha visto aumentare i processi di internazionalizzazione delle proprie imprese, specialmente nel periodo più recente. Ma nonostante ciò, emerge come la distanza da colmare, al fine di raggiungere lo stesso grado di efficienza che detengono le altre maggiori economie europee, resta elevata.

I primi segni di fragilità che hanno colpito la nostra realtà, si sono manifestati, in particolar modo, a partire dalla seconda metà degli anni novanta allorché si sono verificati cambiamenti di vasta portata sia nel modo di produrre che di distribuire la ricchezza a livello mondiale: nuovi beni e servizi vengono prodotti, ottenuti grazie all'implementazione di una nuova organizzazione delle imprese – i c.d. *networks*³² – e dall'apertura dei mercati divenuti sempre più vasti.

Dinanzi a queste nuove modalità nella competizione internazionale, le nostre imprese e, più in generale, la nostra economia, ha manifestato una scarsa propensione al cambiamento.

Le origini nella rigidità del sistema italiano possono essere ricondotti a due fattori, già accennati precedentemente: la generale struttura industriale caratterizzata da micro e piccole imprese e le fragilità delle stesse (Castellani D., 2007). Nel concreto ciò comporta una penalizzazione dell'aspetto dinamico ed innovativo del contesto italiano, rendendolo debole e sotto-dimensionato. Il secondo aspetto, invece, si riferisce alle cosiddette "esternalità" e alle arretratezze del sistema economico italiano sia in materia di infrastrutture, sia in termini di procedure amministrative, che di diseconomie esterne presenti nel settore pubblico (Guerrieri, 2004). I due insiemi di fattori interagendo tra loro generano penalizzazioni che, a differenza del passato, non possono essere più compensate dalle ricorrenti svalutazioni facenti parte della strategia economica dei governi italiani prima di entrare nell'Euro. Si ritiene necessario sia l'intervento dell'operatore pubblico che l'implementazione di nuove strategie d'impresa

³¹ L'attuale contesto economico è caratterizzato da una accesa competizione tra imprese e una concorrenza più intensa tra i vari sistemi territoriali nazionali e non solo, che si confrontano sia sul fronte delle diverse capacità di attrarre localizzazioni, che sulle localizzazioni produttive e dei servizi stessi.

³² Le reti d'impresa sono uno strumento giuridico ed economico di cooperazione fra imprese, che attraverso la sottoscrizione di un contratto si impegnano reciprocamente, in attuazione di un programma comune, collaborando in forme ed ambiti differenti attinenti alle loro attività, scambiando informazioni e prestazioni di natura industriale, commerciale tecnica, realizzando in comune determinate attività attinenti l'oggetto di ciascuna impresa.

ed adeguati processi di aggiustamento del nostro paese con il fine di sopperire i vari scompensi economici (Ministero dello Sviluppo Economico).

Il sostegno pubblico - offrendo in modo integrato servizi e agevolazioni finanziarie, assicurative e reali - deve rendere l'offerta pubblica più competitiva e reattiva, generando così benefici per tutto il sistema. Di fatto se le imprese vengono esposte alla competizione internazionale queste diventano più efficienti e competitive anche sul mercato interno, rafforzando le proprie capacità di sopravvivere nel lungo periodo (Izzo, 2000).

L'abilità di detenere le diverse quote di mercato italiano nel mondo, accrescendole e proteggendole, rappresenta così un fattore determinante per la ripresa economica e per il superamento di questa delicata congiuntura in cui si trova l'economia italiana. Sebbene vi siano dei notevoli vantaggi nel processo di internazionalizzazione, comprovati anche da numerosi studi - che hanno dimostrato che sussiste uno stretto rapporto tra esso e l'aumento della redditività delle piccole imprese (Totaro, 2014) -, queste appaiono ancora restie. Emerge, infatti, quanto le suddette non dispongano di adeguate risorse in termini informativi, organizzativi, finanziari e manageriali, in particolar modo verso i mercati emergenti, che solitamente si trovano a grande distanza e nei confronti dei quali si rilevano le maggiori problematiche (Cristadoro e Federico, 2015).

3.2 Articolazione del sistema

Ogni Governo europeo, con varie metodologie e in diversa misura, sostiene il processo di internazionalizzazione delle proprie imprese, influenzando così sull'equilibrio di mercato. Quindi anche l'Italia, paese da sempre aperto al commercio con l'estero, impegna significative risorse umane e finanziarie (Vergara Caffarelli e Veronese, 2013).

L'assetto delle istituzioni e degli Enti italiani dedicati al sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese, risulta tuttora complicato, nonostante i recenti interventi di riassetto e di riorganizzazione³³. Si effettuerà una breve rassegna di come il sistema di sostegno italiano all'internazionalizzazione sia cambiato, o meglio come le varie politiche dei Governi italiani, di qualsiasi colore essi fossero, negli ultimi vent'anni non siano state effettivamente attuate o risultino essere inefficaci. Nel paragrafo successivo, invece, si analizzeranno i cambiamenti significativi che hanno portato al mutamento dei vari assetti delle competenze in materia di politica economica verso una maggiore responsabilizzazione delle istituzioni territoriali.

³³ Il primo intervento di riassetto è stato quello di costituire l'Agenzia ICE, con compiti e funzioni simili al suo predecessore (Per la chiusura cfr. il d.l. 6 luglio 2011, n. 98 "*Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria*", art. 14. Per la riapertura cfr. il d.l. 6 dicembre 2011, n. 201, "*Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici.*"), il secondo invece è stato la creazione della Cabina di Regia per l'internazionalizzazione.

3.2.1 Le varie riforme dei Governi

Le politiche di riforma del governo di centrosinistra tra gli anni '97-2001 prevedevano un lavoro di revisione degli strumenti e di riorganizzazione delle strutture al fine di consolidare gli Enti già presenti e mettendo inoltre a disposizione nuovi strumenti per le imprese. Le nuove implementazioni previste dalla riforma furono l'istituzione di una Cabina di Regia nel CIPE e l'istituzione di Sportelli Regionali per l'Internazionalizzazione *i.c.d sprint*. Questi sorsero come mezzi per legare tra loro le varie strutture statali³⁴ e territoriali³⁵. Complessivamente l'intera attività doveva creare un armonico sistema – senza sovrapposizioni -, con il fine di avvicinare le aziende all'offerta dei servizi pubblici per il sostegno dell'internazionalizzazione, potenziando la collaborazione tra i servizi offerti, che verranno esplicitati nei prossimi paragrafi, da SIMEST³⁶, SACE³⁷ ed ICE³⁸. Queste novità vennero attuate però solo in parte³⁹.

Dal 2001, le elezioni del governo di centro-destra è accompagnato da un decennio di progetti riformatori mai concretizzati. La “grande riforma” prevista dal Governo di centro-destra vedeva gli Ambasciatori in un ruolo significativamente attivo come promotori commerciali ed inoltre il Ministero degli Affari Esteri (MAE) avrebbe dovuto assorbire all'interno del suo apparato sia il Ministero del Commercio Estero che l'ufficio ICE. Ipotesi che non venne realizzata per mancanza di fondi⁴⁰.

In seguito, con Franco Frattini⁴¹, alla Farnesina, l'obiettivo prefissato verteva sulla valorizzare del ruolo del Ministero degli Affari Esteri (MAE), concretizzato di fatto nel 2004 con la firma di una “convenzione a tre”, fra appunto MAE, Ministero delle Attività produttive (MAP) e ICE. Questa firma prevedeva una più stretta collaborazione tra ICE e Ambasciate e la possibilità di far sorgere sinergie in termini di logistica e di unificazione delle sedi estere. Questa linea comunque non prendeva in considerazione il tema del coordinamento con le Regioni né con tutti gli altri Enti locali, e né al miglioramento del legame tra il sostegno all'internazionalizzazione e la politica industriale (Farella, 2004).

³⁴ Ministero delle Attività produttive, Ice, Sace e Simest.

³⁵ Regioni, Camere di Commercio, Unioncamere e Centri Estero.

³⁶ Società italiana per le imprese all'estero.

³⁷ Servizi assicurativi del commercio estero.

³⁸ Istituto per il Commercio con l'estero.

³⁹ Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri, <http://www.governo.it/i-governi-dal-1943-ad-oggi/i-governi-nelle-legislature/192>

⁴⁰ Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri, <http://www.governo.it/i-governi-dal-1943-ad-oggi/i-governi-nelle-legislature/192>

⁴¹ Ministro degli Esteri del Governo Berlusconi.

La riforma Bassanini, sin dal 2001, prevedeva il trasferimento di competenze in materia di commercio estero alle Regioni. L'intento sotteso dell'attribuzione alle Regioni della potestà legislativa in materia di "commercio estero" e dei "rapporti internazionali" era quello di delocalizzare verso il basso le azioni a supporto dei processi di internazionalizzazione sia produttiva che commerciale (Farella, 2004). La trasformazione del sistema istituzionale ed amministrativo italiano, ancora una volta, si rivela mancante di un chiaro disegno organico (Farella, 2004). Infatti l'assenza di efficaci metodologie di raccordo e coordinamento a livello statale e interregionale, portò ad una moltiplicazione dei centri di intervento e di spesa, che generarono inoltre un elevato livello di sovrapposizioni nelle attività promozionali e un ovvio non chiaro quadro normativo nazionale in tema di coordinamento operativo tra amministrazioni centrali e territoriali (Vergara Caffarelli *et al.*, 2013).

Nel 2005, il vice Ministro Adolfo Urso⁴² propose il recupero del MAP⁴³ e l'istituzione di una nuova struttura: lo Sportello estero per l'internazionalizzazione, con la relativa nuova figura professionale, il coordinatore dello Sportello, che avrebbe dovuto assicurare il coordinamento operativo delle sedi estere di tutti gli enti a finanziamento pubblico; tuttavia anche questo approccio si rivelò infruttuoso poiché tali sportelli non furono mai istituiti per gli ingenti costi che avrebbero portato.

Per dare nuovo impulso al sistema produttivo italiano il Governo Prodi decise di riesumare il Ministero per il Commercio con l'Estero. Tuttavia la breve durata e la storia burrascosa di quel Governo impedisce di dare una valutazione sull'operato del ministero.

Nei quattro anni successivi (2008-2011), il nuovo governo Berlusconi ripropose la medesima strategia del mandato precedente, tuttavia la politica degli tagli lineari perseguita dal ministro Tremonti colpì tra le altre cose anche il settore legato dell'internazionalizzazione.

Successivamente, la manovra Tremonti del luglio 2011, contemplò la soppressione dell'ICE, considerato come un "ente inutile", gettando nel caos l'intero settore

La ricostituzione della nuova Agenzia-ICE avverrà con il Governo di Mario Monti con il Decreto Legge del 6 dicembre 2011, appena cinque mesi dopo la sua soppressione. Il MAE inoltre guadagnò una posizione di maggiore rilievo assumendo il compito di dettare le linee program-

⁴² Adolfo Urso vice ministro dell'economia nel terzo Governo Berlusconi.

⁴³ Legge n.56 del 2005.

matiche dell'azione di sostegno. Ciò provocò però, l'allungamento delle varie procedure di decisione, indirizzo e vigilanza sull'ICE, ora affidate non più solo al MSE ma anche al MAE, generando, di fatto confusione, poiché la gestione operativa e l'organizzazione non vennero semplificate (Bulleri, Cotrona e Saladini, 2014).

Attualmente, la strategia pluriennale del Governo Renzi, mira a migliorare l'ambiente in cui operano le imprese. Pertanto è stata prevista una riforma del sistema fiscale, con il fine di ridurre la pressione relativa. Il decreto legislativo sull'internazionalizzazione prevede che il fisco non debba fungere da impedimento all'internazionalizzazione delle imprese con l'intento di ridurre i vincoli alle operazioni transfrontaliere e creando un quadro normativo quanto più certo e trasparente per gli investitori⁴⁴.

In pratica il fisco si dovrebbe proporre come *partner* collaborativo a sostegno delle imprese che internazionalizzano, che possono così contare sulla certezza del diritto per le operazioni transfrontaliere e contemporaneamente evitare forme di abuso del diritto, comportamenti fiscali che “giocano” con le diverse norme internazionali aventi come unico scopo quello di pagare meno tasse⁴⁵.

Un'ulteriore misura attuata è quella sull'interpello, che consiste in una specie di consulenza che il fisco italiano propone alle imprese che investono nel nostro paese⁴⁶.

3.2.2 Le riforme sulle Regioni

Dalla seconda metà degli anni '90, l'ambito normativo, i vari meccanismi organizzativi attuati per favorire e sostenere la presenza economica nella sfera internazionale delle nostre imprese, sia gli enti preposti sono stati modificati (Farella, 2004). Codesti cambiamenti permisero il graduale trasferimento dei poteri e delle competenze alle Regioni e agli Enti locali. La riforma Bassanini (Legge 59/97) dispose che funzioni, risorse e personale - prima facenti capo al sistema nazionale - venissero conferite alle Regioni e agli Enti Locali.

Di fatto le Regioni divennero gestori e decisori più autonomi, rispetto al passato, sia per quanto riguarda l'intervento che l'attuazione delle varie politiche. Nel tempo però questo nuovo disegno istituzionale fece emergere l'assenza di una figura che fungesse da collante tra Stato e Regioni e che fornisse coerenza tra le strategie promozionali regionali e quelle nazionali nel

⁴⁴ Governo Italiano: Presidenza del Consiglio dei Ministri, 21 Aprile 2015, <http://www.governo.it/articolo/consiglio-dei-ministri-n60/1123>

⁴⁵ Per eventuali approfondimenti consultare il sito del Governo Italiano: Presidenza del Consiglio dei Ministri, 21 Aprile 2015, <http://www.governo.it/articolo/consiglio-dei-ministri-n60/1123>.

⁴⁶ Barbara Weisz - 7 agosto 2015, <http://www.pmi.it/impresa/normativa/approfondimenti/101585/internazionalizzazione-imprese-via-libera-governo.html>

campo dell'*export*. Per sopperire alla suddetta mancanza venne istituito l'Accordo di programma⁴⁷. Nonostante il suo buon esito, emersero inevitabilmente delle ulteriori criticità dovute alla poca propensione, da parte degli enti nazionali, di condividere funzioni ed attività con quelli regionali per una mancanza dovuta ad una non chiara ripartizione delle competenze.

Così vennero formulate nuove forme di programmazione e per le attività promozionali. Il cambiamento più rilevante fu quello della costituzione degli Sportelli Regionali per l'internazionalizzazione che divenne un'unità di decentramento operativo. Pertanto oltre alla gestione ed erogazione dei servizi reali per le attività di internazionalizzazione delle imprese, questi dovevano promuovere sul territorio locale servizi di carattere finanziario ed assicurativo, fungendo come organo di coordinamento tra Stato e Regione. Lo sportello è organizzato in una sede centrale, regionale, e in una rete di Sportelli territoriali presenti in ogni provincia. Questo assetto permette così di assolvere la sua prerogativa funzionale: ovvero quella di snodo delle politiche per l'internazionalizzazione, divenendo uno strumento strategico per la formulazione ed attuazione degli interventi che possono essere così modulati e modellati *ad hoc* nei vari contesti produttivi locali. La dimensione regionale mira ad avvicinare l'offerta con la domanda. Ambienti industriali e servizi offerti per l'internazionalizzazione dovrebbero finalmente evitare di ricreare il canonico *mismatch*, dovuto alla distanza che intercorre tra le aziende e le fonti di erogazione, che culmina in una non comprensione delle effettive e reali esigenze delle imprese, che non individuando l'offerta non fruiscono così dello strumento (Farelle, 2004).

L'ampliamento delle competenze regionali è culminato con la riforma del titolo V della Costituzione che ha portato un'altra novità: alle Regioni viene attribuita competenza legislativa generale, dove su alcuni settori, come quello per l'internazionalizzazione economica territoriale per esempio, la Regione lo gestisce in maniera concorrente con lo Stato (Art 117 della Costituzione)⁴⁸.

⁴⁷ Piano annuale che coinvolge l'Ice, il Ministero delle Attività produttive e le singole Regioni, dove vengono definite le rispettive azioni promozionali e le forme di compartecipazione ai fini della copertura finanziaria delle attività programmate. Gli accordi vertono sulle aree e settori segnalati come prioritari dal piano annuale di attività promozionale stilato dal Ministero delle Attività Produttive e organizzano la partecipazione regionale ad eventi ed attività programmate dall'Ice.

⁴⁸ I settori gestiti in via concorrente da Stato e Regioni sono i seguenti: rapporti internazionali e con l'Unione europea delle Regioni; commercio con l'estero; tutela e sicurezza del lavoro; istruzione (salva 'autonomia delle istituzioni scolastiche e con esclusione dell'istruzione e della formazione professionale); professioni; ricerca scientifica e tecnologica e sostegno all'innovazione per i settori produttivi; tutela della salute; alimentazione; ordinamento sportivo; protezione civile; governo del territorio; porti ed aeroporti civili; grandi reti di trasporto e navigazione; ordinamento della comunicazione; produzione trasporto e distribuzione nazionale dell'energia; previdenza complementare ed integrativa; armonizzazione dei bilanci pubblici e coordinamento della finanza pubblica e del sistema tributario; valorizzazione dei beni culturali e ambientali e promozione e organizzazione di attività culturali; casse di risparmio, casse rurali, aziende di credito a carattere regionale; enti di credito fondiario e agrario a carattere regionale.

Difatto quest'ultimo delega tutte le legislazioni di attuazione e di dettaglio al governo locale. Questa ampia autonomia quindi legittima la Regione a concludere nella materia di propria pertinenza accordi, affari o di sviluppare gli eventuali piani di sostegno (Farella, 2004).

Nonostante questo potenziamento regionale sia un'ottima opportunità per le PMI dislocate nel suolo italiano, emergono comunque tutti i problemi relativi alle sovrapposizioni di competenze tra gli enti nazionali e quelli regionali. Il quadro quindi manca di organicità e omogeneità, creando una situazione di generale confusione soprattutto nelle stesse PMI.

3.3 I servizi all'internazionalizzazione

I servizi all'internazionalizzazione sono strumenti di politica commerciale di diversa natura predisposti per aiutare le imprese ad internazionalizzarsi (Ministero dello Sviluppo Economico). Oggi questi strumenti di sostegno assumono sempre più un carattere politico-istituzionale, poiché i vari processi di internazionalizzazione che un'impresa può intraprendere giovano alla crescita economica nazionale (Osservatorio Economico).

A livello nazionale, i vari servizi e/o strumenti a supporto dell'internazionalizzazione sono molteplici e mirano ad un sostegno completo del processo: dalla valutazione dell'idea imprenditoriale all'eventuale radicamento in loco con una nuova filiale – forma più complessa di internazionalizzazione (Osservatorio Economico).

I servizi che possono essere forniti possono essere classificati in due tipologie: servizi finanziari e servizi reali. I primi, *c.d.* strumenti di politica economica, sono forniti con il fine di far superare alle imprese le barriere che solitamente incontrano accedendo ai mercati esteri o consolidando la propria posizione (Alessandrini, 1997). Concretamente essi forniscono: promozione, formazione consulenza-assistenza ed informazione (Bedotto *et al.*, 1997). Esplicitamente aiutano le imprese da un punto di vista strategico-operativo (Bulleri, Cotrona e Saladini, 2014) come l'organizzazione diretta di eventi a carattere promozionale per i beni e i servizi esportati, interventi di assistenza-tecnico legale nelle operazioni internazionali (Resmini, Comi e Vittucci, 2016).

I secondi, invece, si configurano come finanziamenti all'attività d'impresa, forme di garanzia o di assicurazione pubblica (Pagliacci Francesco). Questi strumenti sostengono le imprese sia dinanzi alle rischiosità insite nella natura del processo di internazionalizzazione che nella difficoltà di queste a reperire i giusti crediti per avviarlo (Bedotto *et al.*, 1997). Praticamente ciò avviene o con finanziamenti diretti (ad es. prestiti a fondo perduto, avalli, crediti) o con finanziamenti indiretti (riducendo il costo del servizio o facendo sostenere parte delle spese del servizio all'operatore e non all'impresa).

L'importanza di questi servizi, specialmente in Italia, è emersa già negli anni '70 in concomitanza con la crisi della grande impresa⁴⁹ (Della Bella, Pagliacci e Vignola, 2009). Pertanto l'attenzione si focalizzò sulla realtà economica delle PMI - che in questi anni proliferarono - con maggiori potenzialità per raggiungere i mercati internazionali. Il dinamismo protrattosi fino a tutti gli anni '80, fece sì che si sviluppassero ulteriori modalità di erogazione per fornire i servizi (Alessandrini, 1997).

Si creò così un sistema composto da diversi operatori, di natura pubblica o partecipata, che definivano azioni di natura legislativa, economica e finanziaria al fine di sostenere le imprese nel loro ingresso nel mercato globale promuovendo la loro internazionalizzazione e quella di tutta l'economia.

Dagli anni '80 questo sistema ha continuato ad evolversi assumendo un'importanza rilevante diventando sempre più ricco e complesso rispetto al passato. Sorsero affianco alle associazioni di categoria, imprese di natura privata, istituti di credito e banche che predisposero servizi per le imprese. Oltre a servizi erogati da autorità pubbliche, il settore ha potuto beneficiare anche quelli forniti da soggetti privati. Tuttavia l'intervento del settore pubblico rimane fondamentale, non tanto per l'erogazione dei servizi quanto per il delineamento di una strategia comune a tutti gli operatori.

Prima di effettuare una breve descrizione di ciascun operatore pubblico, si riporta la seguente tabella dove sono riportati tutti i servizi e/o strumenti che i principali Enti Operativi statali forniscono.

⁴⁹ Shock petroliferi e una crisi sempre più accentuata modificò la realtà economica.

Strumenti e servizi per l'internazionalizzazione (livello di governo centrale)

ICE	SIMEST	SACE
<p><i>Servizi Informativi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ News commercio estero ▪ Guida al mercato ▪ Anteprima grandi progetti ▪ Gare internazionali ▪ Opportunità commerciali ▪ Schede prodotti ▪ Indagini di mercato ▪ Rapporti ICE <p><i>Servizi di assistenza</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ricerca clienti esteri ▪ Ricerca partner esteri ▪ Sondaggi prodotti <p><i>Attività promozionali</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Partecipazione a fiere ▪ Azioni di mailing ▪ Vetrine web <p><i>Formazione</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Corsi ▪ Master in commercio estero <p><i>Attrazione di investimenti esteri</i></p>	<p><i>Servizi d'investimento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Partecipazione al capitale di imprese estere ▪ Gestione di fondi di venture capital <p><i>Agevolazioni</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanziamenti agevolati per studi di prefattibilità e assistenza tecnica ▪ Finanziamenti di programmi di investimento all'estero ▪ Agevolazione dei crediti all'esportazione 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Copertura del rischio di credito per le aziende esportatrici ▪ Copertura dei rischi politici legati a investimenti all'estero ▪ Copertura del rischio di escussione delle fidejussioni ▪ Garanzia su finanziamenti bancari ▪ Garanzia su finanziamenti per l'internazionalizzazione di PMI ▪ Conferme di credito documentario

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico

3.4 Gli enti a sostegno

Dal 2015 la gestione degli interventi a favore dell'internazionalizzazione è affidata ad una pluralità di enti ed amministrazioni centrali e locali. Al vertice del sistema vi sono il Ministero dello Sviluppo Economico – MSE – e il Ministero degli Affari Esteri – MAE –, che contribuiscono all'elaborazione e all'attuazione delle politiche, con una ripartizione delle competenze. Al primo si attribuisce la gestione degli strumenti di sostegno in Italia e al secondo il coordinamento degli interventi all'estero. Quest'ultimo avviene mediante la V Commissione Permanente del CIPE⁵⁰. La Cabina di Regia costituisce un “foro di dialogo” tra gli operatori pubblici e il settore privato. L'attuazione degli interventi è affidata a un complesso di attori pubblici i *c.d.* enti operativi, tra cui i principali sono l'ICE - erogando servizi reali - la SACE e la SIMEST cui spetta la gestione dei servizi finanziari. Accanto ad essi vi è un'importante istituzione di credito, la Cassa Depositi e Prestiti (CDP) che eroga, con la propria operatività, un sostegno all'internazionalizzazione, vi è il sistema poi delle Camere di Commercio ubicate sia nel suolo nazionale che in quello internazionale. Inoltre, dal varo della legge di riforma del Titolo V della Costituzione (l. 18 ottobre 2001, n. 3), si riconosce anche alle Regioni la medesima competenza

⁵⁰ Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica verrà descritto nei prossimi paragrafi.

concorrente con lo Stato in materia di commercio con l'estero (Ministero dello Sviluppo Economico).

In seguito verranno descritti gli Enti pubblici coinvolti nella coordinazione e sponsorizzazione delle varie politiche a livello nazionale. Pertanto nei primi due paragrafi verranno descritti gli enti decisori e coordinatori delle politiche, nei successivi gli Enti operativi che sotto la giurisdizione dei primi, mettono in atto le politiche/strategie decise.

3.4.1 Enti al vertice del sistema

- **Ministero dello Sviluppo economico**

Il MISE, organo che si trova al vertice del Sistema, definisce le politiche di internazionalizzazione sia in ambito commerciale che nell'ambito produttivo delle imprese. Emanando le Linee direttrici triennali tramite le quali individua i potenziali mercati esteri per le imprese italiane, gli strumenti da adottare e indirizza le attività degli enti strumentali (Osservatorio Economico del MSE).

Il sostegno principale fornito è quello finalizzato ad incentivare lo svolgimento di attività promozionali, nonché a favorire il processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese (Bulleri, Cotrona e Giorgio, 2014).

Il Ministero dello Sviluppo Economico riconferma ogni anno il proprio sostegno finanziario a consorzi, associazioni, enti, istituti e camere di commercio italiane all'estero come previsto per legge⁵¹. Tra le principali tipologie di attività promozionali spiccano: organizzazione o partecipazione a fiere internazionali, eventi promozionali con operatori esteri e collaterali a manifestazioni fieristiche, *workshop*, seminari incontri B2B, organizzazioni di *incoming* ed *outcoming*, attività di formazione specialistica per l'internazionalizzazione, azioni di comunicazioni sui mercati esteri, registrazione marchi e realizzazione di siti Internet in lingua estera (Bulleri, Cotrona e Giorgio, 2014).

Individuati i requisiti soggettivi, i criteri e le modalità per la concessione dei contributi pubblici. Ogni anno emana ogni indicazioni puntuali circa i progetti attuabili, le tipologie di spesa finanziabili e di indirizzare i beneficiari verso la realizzazione di azioni promozionali significative, lasciando al contempo, la massima libertà di espressione nell'individuazione del progetto che meglio si addice alle esigenze del singolo proponente⁵².

⁵¹ - Decreto legge 83 del 2012 – Contributi a favore di associazioni, enti, istituti e camere di commercio italo-estere; Decreto legge 83 del 2012 – Contributi a favore di consorzi per l'internazionalizzazione.

- Legge 518 del 1970 – Camere di commercio italiane all'estero

⁵² Per eventuali approfondimenti consultare: Bulleri P., Cotrona M. e Giorgio F., *Il sostegno pubblico all'internazionalizzazione delle imprese*.

- **Il Ministero degli Affari Esteri e della cooperazione internazionale**

L'altro ente che insieme al MiSE, si posiziona al vertice del sistema di sostegno alle imprese che internazionalizzano è il MAE, ovvero il Ministero degli Affari esteri.

All'estero il sostegno avviene attraverso l'attività di diplomazia economica svolta dalle reti delle ambasciate, dei consolati e delle rappresentanze permanenti presso le organizzazioni internazionali o in tutti quegli indirizzi stabiliti dalla Cabina di Regia che co-presiede con MSE (Ministero dello sviluppo Economico). È una rete che conta più di duecento uffici che si prefigge come obiettivo principe quello di assistere al meglio le aziende soprattutto nei mercati emergenti.

Il sostegno si sviluppa, operativamente, nella fase di inserimento nel mercato locale, nella partecipazione a gare, come quelle per grandi commesse, opere infrastrutturali e nella soluzione di controversie. Ciò che integra il predetto sostegno, è lo svolgimento ulteriore di attività di politica commerciale, di supporto informativo e di primo orientamento ai mercati. Tutela gli interessi italiani nei singoli paesi obiettivo delle imprese, alla luce sia delle dinamiche politico-economiche, sia socio-culturali, sia della sicurezza che scientifico-tecnologico. In ultima battuta, ma non per importanza, il Ministero degli Affari Esteri e svolge un ruolo di rilevanza per quanto concerne la coordinazione che opera tra gli altri soggetti del sistema paese all'estero con il fine di massimizzare l'impatto delle iniziative ed evitare delle sovrapposizioni e duplicazioni inutili, tenendosi come fulcro di sinergia tra gli altri enti, vigilandoli e facendoli operare in maniera organica tra loro⁵³.

- **Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica (CIPE)**

Il CIPE venne istituito nel 1967 sulla base di un'idea di programmazione centralizzata del quadro di azioni sia pubbliche che private.

Dalla funzione originale per il quale era stato predisposto, quale il *“predisporre gli indirizzi della politica economica nazionale e le linee generali per l'impostazione dei progetti di bilancio annuali e pluriennali di previsione dello Stato; per promuovere a tale scopo le attività della Pubblica Amministrazione e degli Enti Pubblici; per esaminare la situazione economica generale ai fini dell'adozione di provvedimenti congiunturali”*, venne nel corso degli anni riformato e addirittura soppresso⁵⁴.

Oggi il CIPE è un organo collegiale del Governo presieduto dal Presidente del Consiglio dei

⁵³ Ibid Inibidem.

⁵⁴ Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica. Oresidenza del Consiglio dei Ministri, <http://www.programmazioneeconomica.gov.it>

Ministri e composto dai Ministri con rilevanti competenze in materia di crescita economica, mantiene l'unità di indirizzo politico ed amministrativo, promuovendo e coordinando l'attività dei ministri. Concretamente questo è un organo di decisione politica in ambito economico e finanziario che svolge funzioni di coordinamento in materia di programmazione della politica economica da perseguire su diversi livelli: nazionale, comunitario ed internazionale. Inoltre esamina la situazione socio-economica generale con il fine di adottare dei provvedimenti congiunturali, individuandone gli indirizzi e le azioni necessarie per il conseguimento degli obiettivi di politica economica, allocando le varie risorse finanziarie a programmi e progetti di sviluppo ed infine approvando le principali iniziative di investimento pubblico del Paese⁵⁵.

- **La Cabina di Regia**

Inserita nel sistema nel 2011, presieduta dai Ministri degli Affari esteri e dello Sviluppo economico come decisore strategico in tema di politica commerciale internazionale del paese.

Rappresenta il principale strumento di *governance* del sistema pubblico di sostegno all'internazionalizzazione. Assicura il necessario luogo di confronto tra tutti i maggiori protagonisti al fine di ricondurre a disegno unitario le diverse proposte, stabilendo le linee guida e l'indirizzo strategico in materia di promozione all'estero e internazionalizzazione del sistema produttivo italiano⁵⁶ (Ministero dello Sviluppo Economico). In sede di riunione si valutano e approvano dei macro-obiettivi sui quali orientare lo stanziamento straordinario triennale di fondi, eventuali filoni di attività del piano per la promozione del *Made in Italy* e l'attrazione degli investimenti in Italia (Bulleri, Cotrona e Giorgio, 2014).

3.4.2 Gli Enti operativi

- **Agenzia ICE**

Nel 2014 è stata svolta un'intensa opera di revisione per quanto concerne questa organizzazione, sia in campo gestionale, procedurale, che informatico⁵⁷. Le varie semplificazioni attuate ebbero tutte lo scopo di razionalizzare le procedure dell'Agenzia e di renderla più efficiente⁵⁸.

⁵⁵ Ibid Inibidem.

⁵⁶ Dell'organismo fanno parte il Ministero dello Sviluppo economico, il Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale, il Ministero dell'Economia e delle finanze, il Ministero delle Politiche agricole, alimentari e forestali, il Ministero dei Beni e delle attività culturali e del turismo, la Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, Unioncamere, Confindustria, R.E.TE. Imprese Italia, Associazione bancaria italiana e Alleanza per le cooperative. Tratto da Il sostegno pubblico all'internazionalizzazione delle imprese.

⁵⁷ Il Mse aveva formulato, con un decreto del vice Ministro Carlo Calenda, le proprie linee di indirizzo in materia di riorganizzazione ed efficientamento dell'Ice, indicando l'obiettivo di una "progressiva riduzione dei costi, anche tramite la reingegnerizzazione dei processi gestionali, soprattutto di pianificazione e controllo, e delle infrastrutture informatiche che li sostengono".

⁵⁸ Per eventuali approfondimenti consultare: Bulleri P., Cotrona M. e Giorgio F., *Il sostegno pubblico all'internazionalizzazione delle imprese*.

L'attività messa in campo dall'ICE a sostegno dell'internazionalizzazione di gruppi di imprese, sulla base delle indicazioni della Cabina di Regia - definita quindi per legge - prende il nome di "promozione". Questa è ampia, diversificata e abbraccia varie tipologie di programmi svolti per conto di numerosi interlocutori attraverso una gamma di strumenti⁵⁹. Il ventaglio di interventi promozionali è ampio e variegato e attua un'individuazione della tipologia più appropriata, in funzione sia dei settori cui si rivolge il sostegno promozionale sia per i mercati *target*. Questi sono tra i punti di forza dell'intervento attuato dall'ICE, poiché ripone l'attenzione sulle esigenze delle imprese e delle associazioni imprenditoriali e dell'approfondita conoscenza delle specifiche realtà locali.

L'operatività può essere ricondotta a quattro gruppi di attività (Osservatorio Economico):

- Organizzazione di eventi promozionali e collaborazione industriale;
- Assistenza personalizzata alle imprese;
- Informazione sui mercati esteri;
- Attività di formazione per l'internazionalizzazione.

Lo spettro completo dei vari servizi offerti sono quelli dei servizi informativi sui mercati esteri, quindi seleziona i mercati nei quali operare al fine di ridurre le asimmetrie informative che rappresentano importanti barriere all'entrata. Un altro è l'assistenza e la consulenza sui mercati esteri che si traduce operativamente in una conoscenza iniziale del mercato, allo stabilimento di una presenza produttiva all'estero, all'attrazione di investimenti esteri in Italia, ai servizi di ricerca clienti e partner esteri, ricerche di mercato, sondaggio prodotto, soluzione di controversie, realizzazione di campagne pubblicitarie, inoltre tutela della proprietà intellettuale e di eventuali ostacoli di mercato. Infine attua attività di *scouting* ed *intelligence*, riguardano notizie sulla congiuntura italiana ed internazionale, gare d'appalto internazionali, accordi o joint venture internazionali rilevanti per il sistema produttivo italiano, normative fiscali, valutarie, doganali e informazioni circa la conclusione di accordi internazionali⁶⁰.

- **Camera di Commercio**

La Camera di Commercio è un "*ente autonomo di diritto pubblico che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle*

⁵⁹ Ibid Inibidem.

⁶⁰ Agenzia- Ice: <http://www.ice.gov.it/home.htm>

*imprese curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali*⁶¹.

Ogni Camera di Commercio è dotata, al proprio interno, di tre organi rappresentativi del sistema imprenditoriale e del lavoro: un Consiglio, al quale spettano i poteri generali di indirizzo politico-amministrativo dell'ente; una Giunta, organo esecutivo che attua le linee programmatiche fissate dal Consiglio, ed infine un Presidente, eletto dal Consiglio, cui spetta la legale rappresentanza dell'Ente⁶².

Attualmente le Camere di Commercio in Italia sono 103, una per ciascuna provincia.

Il sistema delle Camere di Commercio, rappresentato inoltre da industria, artigianato e agricoltura è stata interessata negli ultimi anni dal fenomeno di riarticolazione delle attività di internazionalizzazione. Infatti oltre ai canonici servizi tradizionali⁶³, svolti in suolo nazionale, sempre di supporto alle imprese, oggigiorno ricoprono anche attività più specializzate legate all'internazionalizzazione.

Una delle attività principali dei seguenti enti è quella di organizzare una serie di incontri formativi con le imprese organizzate su tutto il territorio italiano. Questi incontri hanno come obiettivo l'azione di promozione delle imprese sia a livello nazionale che locale, promuovendo accordi di collaborazione, promozione di investimenti e *joint venture*, missioni commerciali all'estero e partecipazione a fiere e mostre all'estero⁶⁴. La vocazione internazionale delle Camere di commercio è confermato, anche, dalla presenza camerale negli sportelli regionali per l'internazionalizzazione. Gli sportelli regionali per l'internazionalizzazione sono stati istituiti tramite convenzioni tra il Ministero dello Sviluppo Economico e le singole regioni e vedono la partecipazione di ICE, SACE, SIMEST. e del sistema camerale (Osservatorio Economico).

- **Camere di commercio italiane all'estero**

Le Camere di commercio italiane all'estero sono organismi e associazioni private composti da

⁶¹ Articolo 1 legge 580/93, legge di riordino delle Camere di Commercio.

⁶² Camera di commercio Padova: <http://www.pd.camcom.it>

⁶³ Le funzioni della Camera di Commercio possono distinguersi in funzioni amministrative, dove rientrano in tale ambito tutte le attività concernenti la tenuta di registri, elenchi, albi e ruoli, gli adempimenti burocratici connessi, nonché la gestione di un completo e affidabile sistema di informazione commerciale; funzioni promozionali: per iniziative di diverso tipo volte a sostenere l'economia della provincia ed il sistema delle imprese; si ricomprendono in questa categoria i bandi per contributi alle imprese, le partecipazioni a società, consorzi, associazioni, le attività svolte a mezzo di aziende speciali costituite per svolgere servizi ad elevata competenza specialistica attraverso strutture snelle e flessibili; ed infine funzioni di regolazione del mercato: quali l'istituzione di camere arbitrali, sportelli di conciliazione, la promozione di contratti tipo per categorie omogenee di attività, la partecipazione a conferenze di servizi, la vigilanza per la repressione delle azioni di concorrenza sleale, la costituzione di parte civile nei processi per reati contro l'economia.

⁶⁴ Il portale delle Camere di Commercio d'Italia: <http://www.camcom.gov.it>

imprenditori nazionali e locali. Godono del riconoscimento del Ministero e sono riunite nell'Assocamerestero.

Le Camere riconosciute sono 71 e, sono dislocate in diversi Paesi. Queste offrono un valido supporto in tutte le attività promozionali e di sostegno agli imprenditori italiani che possono contare, così, sia di una diretta conoscenza dei mercati esteri, che di una vasta rete di contatti con il mondo imprenditoriale locale.

In questi ultimi anni, il Ministero ha rafforzato la collaborazione con le varie Camere di commercio italiane all'estero poiché puntano a finanziare progetti preferenziali che rispondano alle priorità delle linee strategiche d'azione delineate dal Ministero stesso.

- **Gli SPRINT**

Gli sportelli regionali per l'internazionalizzazione delle imprese sono strutture prive di personalità giuridica, collocate in quasi tutte le regioni italiane⁶⁵. I suddetti sportelli costituiscono un ottimo strumento di coordinamento della politica di commercio estero e di internazionalizzazione sia in ambito infra regionale tra tutti i soggetti che, a livello locale, operano nel campo dell'internazionalizzazione, sia nei rapporti tra Amministrazione centrale e regionale. All'attività dello Sportello partecipano l'ICE, SIMEST, SACE e il sistema camerale, nonché i soggetti che, a livello locale, operano nel campo dell'internazionalizzazione, quali: associazioni di categoria e imprenditoriali, enti strumentali regionali, banche, enti fieristici (Ministero dello Sviluppo Economico).

- **Cassa depositi e prestiti**

Anche per il suddetto Ente, il Governo, negli ultimi anni, ha attuato specifici interventi normativi⁶⁶ al fine di ampliarne l'operatività (Ciferri Davide e Palazzo Annachiara, 2015). La Cassa depositi e prestiti (CDP) si muove verso il sostegno dell'*export* e dell'internazionalizzazione delle imprese, che può essere effettuato attraverso modalità di finanziamento diretto⁶⁷ ed indiretto⁶⁸. Se la prima modalità offre un tipo di modalità di finanziamento che va direttamente alle imprese, la seconda invece, passa attraverso il canale bancario. Entrambe possono essere effettuate da CDP a condizione che le operazioni siano coperte da garanzie emesse da SACE o altre agenzie di credito all'esportazione, da banche di sviluppo nazionali e altri enti finanziari costituiti da accordi internazionali. Se nella precedente normativa l'unica garanzia prevista era

⁶⁵ Con il termine "quasi" si vuole alludere al fatto che nella regione della Valle D'Aosta e della Provincia Autonoma di Bolzano, non sono stati istituiti.

⁶⁶ Decreto Ministeriale del 23 dicembre 2014 (Mef) e art. 1 comma 44, legge di stabilità 2014.

⁶⁷ Attraverso un finanziamento al debitore finale.

⁶⁸ Fornitura di una provvista alla banca finanziatrice del debitore finale.

quella di SACE, adesso CDP può intervenire anche in operazioni assistite da garanzie di altri operatori. CDP, infatti, ha riorganizzato gli strumenti a supporto dell'export affiancando al sistema *export banca*, un nuovo *plafond* per il sostegno delle operazioni che si inserisce in una nuova linea di strumenti rivolti alle imprese denominata "Piattaforma Imprese". Questo strumento garantisce il finanziamento di esportazioni per forniture di merci, servizi e/o esecuzioni lavori da parte di imprese qualsiasi siano le loro dimensioni. Il CDP è diventato un attore primario per l'attrazione d'investimenti esteri in Italia, in grado di favorire l'ingresso dei soci esteri, e per creare le basi per una maggiore penetrazione commerciale delle società coinvolte nei mercati internazionali (Ciferri e Palazzo, 2015).

- **SIMEST**

SIMEST Spa è una finanziaria a partecipazione mista - sia pubblica che privata – costituita nel 1990 con l'intento, definito dalla legge, di favorire l'internazionalizzazione delle nostre imprese, tramite l'assunzione di quote di partecipazione di minoranza al capitale di rischio delle affiliate estere di aziende italiane negli altri paesi⁶⁹.

Lo scopo della creazione di SIMEST fu quello di promuovere e sostenere sotto il profilo tecnico e finanziario gli investimenti di imprese italiane all'estero gestendone gli strumenti idonei, e racchiudendo la figura di un interlocutore in cui le imprese possono far riferimento per tutte le tipologie di interventi (Ministero dello Sviluppo Economico). In altre parole SIMEST, si caratterizzava come ente fornitore di strumenti sul capitale di rischio e per l'orientamento a favore delle piccole e medie imprese⁷⁰.

Oggi, oltre a gestire i fondi pubblici per l'internazionalizzazione, fornisce anche molteplici strumenti, come per esempio quello di erogare crediti agevolati a favore delle imprese esportatrici e internazionalizzate implementando diverse funzioni riconducibili solo in parte all'originaria missione della società.

⁶⁹ Nel 2008 è stato rimosso il vincolo che prevedeva che questa partecipazione ci fosse solo per aziende italiane che intraprendevano il processo di internazionalizzazione in paesi esterni alle UE.

⁷⁰ Una maggiore attenzione è rivolta alle PMI, poiché sono proprio suddette aziende che non dispongono internamente di tutte quelle competenze necessarie per avviare un'attività di internazionalizzazione che differisca dal "semplice" *export*.

Interventi Simest per fasi di sviluppo aziendale (coinvolgimento estero crescente).

Fasi di sviluppo dell'azienda	Interventi Simest
a. Analisi mercati esteri	▪ finanziamento studi di fattibilità e assistenza tecnica
b. Penetrazione commerciale extra UE	▪ finanziamento programmi di insediamento (extra UE)
c. Esportazione beni strumentali	▪ Stabilizzazione tassi su finanziamenti per export di beni d'investimento
d. Ricerca opportunità di investimento	▪ <i>business scouting e match making</i>
e. Investimenti in aziende estere	▪ partecipazione al capitale di società estere ▪ fondi <i>venture capital</i> ▪ contributo in conto interesse su finanziamento della quota della azienda italiana

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico

Pertanto come si evince dalla tabella, gli strumenti finanziari offerti da SIMEST si articolano in diverse gamme, con il fine di supportare le imprese in tutte le diverse fasi evolutive del processo di internazionalizzazione (Osservatorio Economico):

- Partecipazione societaria agli investimenti all'estero delle imprese italiane;
- Il finanziamento degli studi di fattibilità e dei programmi di formazione e assistenza tecnica agli investimenti all'estero;
- Il finanziamento della realizzazione di strutture commerciali permanenti all'estero;
- La stabilizzazione dei tassi di interesse a condizioni *consensus* nelle operazioni di -finanziamento dei crediti export per le esportazioni di beni di investimento.

Nel luglio 2014 ai Fondi contribuiti: crediti all'esportazione⁷¹; contributi per investimenti in società o imprese all'estero⁷² sono stati introdotti nuovi strumenti agevolativi in favore delle PMI come l'inserimento sui mercati esteri, studi di prefattibilità, fattibilità e assistenza tecnica⁷³.

Nonostante sia tenuta ad accordare preferenze alle piccole e medie imprese nell'assunzione di

⁷¹ Il decreto legislativo 143 del 1998, capo II è destinato al supporto dei settori produttivi di beni d'investimento che offrono dilazioni di pagamento delle forniture a medio-lungo termine.

⁷² Le leggi 100 del 1990, articolo 4, e la 19 del 1991, articolo 2 concedono contributi agli interessi delle imprese italiane a fronte di crediti ottenuti per il parziale finanziamento della loro quota di capitale di rischio in imprese all'estero, partecipate dalla Simest, in paesi non appartenenti all'Unione Europea.

⁷³ Finanziamenti agevolati per studi di prefattibilità e fattibilità e programmi di assistenza tecnica collegati a investimenti italiani in paesi extra UE. Le principali modifiche riguardano l'importo finanziabile, che non può eccedere il 12,5% della media del fatturato degli ultimi tre anni, e le garanzie rilasciate dalle Pmi, che devono coprire almeno il 40% dell'importo del finanziamento, laddove soddisfino i criteri valutativi individuati ed approvati dal Comitato Agevolazioni. Finanziamenti agevolati per la patrimonializzazione delle Pmi esportatrici.

partecipazioni all'estero, i dati statistici di questi ultimi anni hanno evidenziato come tra i beneficiari vi siano anche imprese di medio-grandi dimensioni già internazionalizzate (Cristadoro e Federico, 2015). Da ciò emerge che, date le ultime beneficiarie appena menzionate, il ricorso all'aiuto di SIMEST, non sia strettamente correlato al processo di internazionalizzazione, ma è conveniente anche per altri motivi. Infatti, SIMEST può acquisire partecipazioni fino al 49% del capitale sociale in investimenti di imprese italiane in paesi Extra-europei⁷⁴, al fine consentire alle imprese italiane l'accesso alle agevolazioni, sotto forma di contributi agli interessi, per il finanziamento dell'acquisizione della loro quota di capitale. Inoltre la medesima cifra la può detenere per le imprese italiane nell'Ue che vogliono sviluppare investimenti produttivi, di innovazione e di ricerca (Ministero dello Sviluppo Economico).

Inoltre a SIMEST è affidata la gestione degli interventi di sostegno finanziario, alle esportazioni ed altre forme di internazionalizzazione del sistema produttivo italiano, volti a facilitare i processi di internazionalizzazione. È disciplinata da convenzioni stipulate tra SIMEST ed il Ministero dello Sviluppo Economico e l'amministrazione dei fondi è gestita da un comitato apposito sito all'interno di SIMEST stessa.

Inoltre si è riattivato, con nuove modalità, la patrimonializzazione ovvero il finanziamento agevolato per la prima partecipazione a manifestazioni fieristiche sui mercati *extra* UE⁷⁵.

Per tutti i finanziamenti qui descritti il tasso di interesse è pari al 15% del tasso di riferimento previsto dalla normativa comunitaria, che non può in ogni caso essere inferiore allo 0,50% annuo. La finalità del finanziamento è quello di migliorare la solidità patrimoniale delle PMI esportatrici, per accrescere la loro capacità competitiva sui mercati esteri (Bordoni, 2015).

Per usufruire del finanziamento, le imprese costituite in forma di società per azioni al momento dell'erogazione devono presentare il loro piano di sviluppo sui mercati esteri e a seguito delle modifiche attuative introdotte nel 2014 possono richiedere il finanziamento tutte quelle PMI, che hanno realizzato in ciascuno dei tre esercizi finanziari precedenti la presentazione della domanda, un fatturato estero pari, in media, ad almeno il 35% del fatturato aziendale totale.

⁷⁴ Finanziamenti agevolati per programmi di inserimento sui mercati esteri extra UE. Le modifiche si riferiscono all'ammissibilità delle spese per interventi vari, che passano dal 25% al 30% della somma delle spese per funzionamento e attività promozionali e all'importo del finanziamento che non può essere superiore al 25% della media del fatturato degli ultimi 3 esercizi. La durata complessiva è di 6 anni di cui 2 di preammortamento e 4 di rimborso del capitale. Infine le garanzie rilasciate dalle Pmi devono coprire almeno il 40% dell'importo del finanziamento, laddove soddisfino i criteri valutativi individuati ed approvati dal Comitato Agevolazioni.

⁷⁵ Finanziamenti agevolati a favore delle Pmi per la realizzazione di iniziative promozionali per la prima partecipazione a manifestazioni fieristiche o mostre in mercati extra UE. Il finanziamento, destinato alle Pmi, ha la finalità di incentivare la prima partecipazione ad una manifestazione fieristica o mostra sui mercati extra UE. Ogni singola domanda deve riguardare uno o più eventi da realizzarsi al massimo in tre paesi di destinazione.

L'importo massimo finanziabile è di 300.000 euro, calcolato nel rispetto della normativa comunitaria *de minimis* e nel limite del 25% del patrimonio netto dell'impresa richiedente (Ministero dello Sviluppo Economico).

L'obiettivo del finanziamento è quello di raggiungere, superare, mantenere o migliorare il livello di solidità patrimoniale, o livello soglia, calcolato sull'ultimo bilancio depositato⁷⁶.

- **SACE**

SACE Spa, costituita nel 2004⁷⁷, è presente in molti paesi dell'Ue. È un *export credit agency* (ECA), ed è, come ci rimanda il nome stesso, uno strumento di sostegno all'*export*. SACE supporta la domanda globale e gli investimenti esteri, favorendo gli scambi internazionali (Gorissen S., Iadanza A., Marracino R., Moneta L., Padoan E. e Terzulli A, 2015).

Pertanto offre servizi assicurativi -a favore dell'internazionalizzazione delle imprese italiane- svolgendo attività di assicurazione, riassicurazione e garanzia dei rischi sia di carattere politico, valutario che commerciale a cui sono esposte le imprese e le banche italiane nelle loro operazioni commerciali e di investimento in Paesi esteri (Unioncamere Veneto, 2015).

Quindi oltre ai prodotti tradizionali offerti come il credito all'esportazione, il *project finance*, assicurazione del credito, assicurazione del rischio politico, cauzioni, garanzie finanziarie, protezioni dei rischi della costruzione e *factoring*.

Le novità integrate, invece, riguardano l'introduzione di un metodo alternativo alla richiesta del finanziamento bancario ovvero il *Fondo sviluppo export* che si dedica alla sottoscrizione di titoli obbligazionari emessi da imprese italiane non quotate, soprattutto PMI, con vocazione all'*export* e all'internazionalizzazione e garantito da Sace. Un'altra recente attività è il servizio di *Advisory*, per accompagnare le aziende di piccole dimensioni meno esperte nella loro avventura sui mercati internazionali, con l'obiettivo di far conoscere il mercato ad alto potenziale e aprire nuove destinazioni di riferimento per effettuare export e investimenti all'estero (Ministero dello Sviluppo Economico).

SACE funge da copertura assicurativa dei flussi commerciali, ciò è perseguito operativamente nel seguente modo. L'imprenditore può trasferire all'assicuratore SACE, per esempio, i rischi

⁷⁶ Ai fini del finanziamento è individuato un livello di solidità patrimoniale di riferimento, o livello soglia, costituito dal rapporto tra patrimonio netto e attività immobilizzate nette. Il livello soglia, posto uguale a 0,80 per le imprese industriali e/o manifatturiere e a 1,00 per le imprese commerciali e di servizi, è calcolato sull'ultimo bilancio approvato dall'impresa prima dell'esame della domanda di finanziamento ed è definito livello d'ingresso. L'impresa può presentare domanda qualunque sia il suo livello d'ingresso rispetto al livello soglia (inferiore, uguale o superiore). Non sono ammissibili al finanziamento domande di imprese con un livello soglia superiore a 2,00.

⁷⁷ Società già attiva dal 1977 come sezione speciale dell'INA per il credito all'export; nel novembre 2012 è stata interamente acquisita dalla CdP.

di mancato pagamento e altri rischi accessori non direttamente connessi al proprio *core business*.

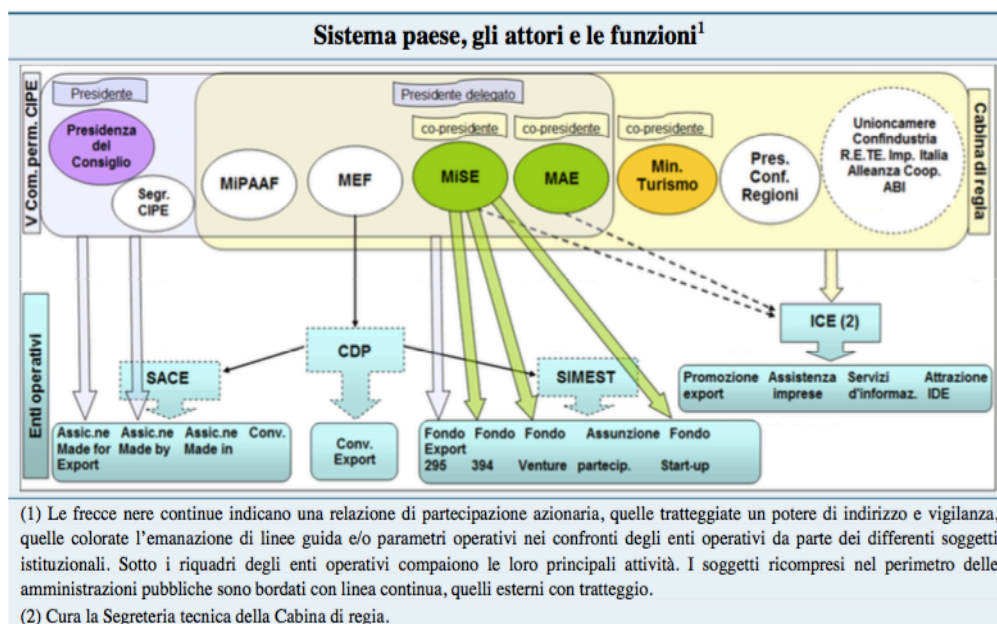
Di per sé in Italia questi strumenti non sono largamente utilizzati, a differenza degli altri paesi, questo perché nel nostro paese la maggior parte delle aziende sono a conduzione familiare, e pochi sono i *manager* con esperienza internazionale. Punto di forza di SACE è che non rifiuta quasi mai le richieste, motivo per cui si potrebbe attuare una politica di sensibilizzazione per le imprese di piccola e media dimensione per renderli consapevoli del notevole vantaggio che potrebbero offrire questa tipologia di strumenti (Bulleri, Cotrona e Saladini, 2014).

3.5 Conclusione

La materia è di per sé complessa, ricca di argomenti e spunti di riflessione che dipendono dalle varie interazioni che vengono in essere. Le variabili in gioco sono innumerevoli, gli attori, gli enti, una non controllabile dinamica realtà economica⁷⁸ e la politica, rendono impossibile dipingere tutto il sistema operante nell'internazionalizzazione in un quadro omogeneo.

Pertanto emerge che osservando i vari Enti e le competenze ad essi attribuiti salta immediatamente all'occhio una non chiara suddivisione dei compiti.

Osservando quindi la rappresentazione grafica dell'articolazione del Sistema⁷⁹, si può notare come il numero di Enti sia ingente.



Fonte: Cristadoro & Federico, 2015.

⁷⁸ Con questa frase si vuole alludere ai tutti gli aspetti di mercato non direttamente controllabili, come per esempio la crisi americana del 2008, che inevitabilmente ha investito anche l'Italia.

⁷⁹ La parola sistema intende l'insieme delle istituzioni mirate alla promozione delle esportazioni e dell'espansione delle imprese italiane all'estero.

Essendo il vertice del Sistema condiviso da più Istituzioni vi è di fatto un rischio di acefalie, non essendo individuabile in maniera adeguata un unico referente che detti la linea strategica per perseguire un obiettivo in maniera coerente (Vergara Caffarelli e Veronese, 2013).

Funzioni degli enti operativi del Sistema paese

	Istituto Commercio Estero / Agenzia ICE	CDP	SACE	SIMEST	Enti regionali di promozione	Camere commercio industria e artigianato	Camere commercio italiane all'estero	Associazioni imprenditoriali (Confind., Rete imprese, ABI)
Promozione	X				X	X	X	X
Consulenza	X		X	X	X	X	X	X
Finanziamento		X	X	X				
Formazione	X		X	X		X	X	X
Capitale di rischio				X				
Assicurazione			X					

Fonte: Vergara Caffarelli & Veronese, 2013.

Guardando nel dettaglio invece i vari servizi offerti dagli Enti operativi, non si può non notare come via via, ancora una volta, una sistemica confusione e sovrapposizione sulla competenza dei singoli Enti (Totaro, 2014). Risultano essere ben definite solo i servizi offerti da SIMEST e SACE.

Ne scaturisce che l'indirizzo unitario possa essere difficile da perseguire data l'articolazione e la complessità del Sistema in generale. Si può presumere che i possibili destinatari possano essere disincentivati a farvi ricorso, anche solo per la difficoltà incontrata nell'individuare l'Ente più utile ai propri obiettivi⁸⁰. Le imprese, intervistate della Rete estera della Banca d'Italia nell'ambito dell'indagine sull'internazionalizzazione delle imprese italiane, lamentano, in particolar modo le PMI, la macchinosità e la lentezza delle pratiche. Inoltre che le PMI preferiscono ricorrere all'aiuto delle Istituzioni solo nella fase iniziale del processo, quasi non facendo ricorso agli strumenti offerti da SIMEST e SACE. Un altro aspetto che emerge è che un numero rilevante di intervistati, sempre nella medesima indagine, non risultano essere al corrente né dei diversi attori del Sistema né dei servizi da questi offerti. Questa indagine si sposa

⁸⁰ Le imprese intervistate della Rete estera della Banca d'Italia nell'ambito dell'indagine sull'internazionalizzazione delle imprese italiane lamentano questa difficoltà.

con quella *Invid*⁸¹, dalla quale emerge che solo 1 impresa su 7 tra quelle internazionalizzate ricorrono agli strumenti messi a disposizione (Vergara Caffarelli e Veronese, 2013) reputandoli soddisfacenti (Cristadoro e D’Aurizio, 2013).

Occorrerebbe, quindi, una riforma organizzativa che dovrebbe prefigurare una più chiara divisione dei compiti e delle funzioni, interessando però, tutti i soggetti pubblici che, anche se in diversa maniera, gestiscono i fondi per il sostegno all’internazionalizzazione. Se si dividono i fondi complessivi stanziati dallo Stato per i tanti Enti ne risulta che ciascuno percepisce una somma inadeguata a svolgere il proprio compito.

Ulteriori rilevazioni fanno emergere che l’Italia destina ingenti risorse finanziarie per la promozione e per i suddetti Enti, nonostante venga registrato comunque un risultato peggiore rispetto agli altri Paesi europei⁸². infatti questa inefficienza viene riscontrata nell’esiguo numero di imprese che si insediano all’estero o che vi svolgono attività di qualunque natura.

Quindi la domanda che ci si pone è se davvero la *policy* è in grado realmente di offrire soluzioni concrete ai problemi reali delle aziende.

Solo recentemente si sta facendo strada in Italia una cultura di trasparenza tale da consentire una migliore valutazione dell’intervento pubblico⁸³. La letteratura infatti, non fornisce dei risultati sull’efficacia degli strumenti o delle eventuali evidenze sugli aiuti di internazionalizzazione. La raccolta dei dati da parte degli operatori pubblici è ancora insufficiente per mettere a punto un valido sistema di monitoraggio. L’elaborato di Giavazzi *et al.* (2012) propone in tal senso delle soluzioni:

“Nell’ultimo decennio la crescita del numero di valutazioni dei programmi di incentivi alle imprese italiane svolte in lavori accademici ... è stata accompagnata dal crescente sviluppo di valutazioni da parte delle amministrazioni che li erogano e li gestiscono. Ciononostante, l’utilizzo in maniera sistematica da parte delle amministrazioni di tali valutazioni nel disegnare le politiche future è di là da venire. Diversamente da altri paesi – che decidono sulla base dei risultati di valutazioni sperimentali – di rado ciò avviene in Italia... La valutazione dell’efficacia dei contributi concessi in passato dovrebbe essere l’elemento più importante nella decisione su quelli futuri. Affinché la valutazione sia attendibile, è necessario che essa sia indipendentemente verificabile. Il modo per farlo è semplice: le amministrazioni che erogano i contributi dovrebbero rendere pubblici i dati che impiegano per le loro

⁸¹ L’indagine *Invid* (Indagine sulle imprese industriali e di Servizi), viene condotta annualmente dalla Banca d’Italia ed è relativa a un campione rappresentativo di 4000 imprese. In suddetta analisi sono raccolte informazioni sulle esportazioni delle imprese e sull’internazionalizzazione produttiva.

⁸² Per ulteriori approfondimenti in merito consultare Vergara Caffarelli e Veronese, 2013 in *Il sistema paese a supporto dell’internazionalizzazione*.

⁸³ Si vedano le adozioni delle *best practices* di altri paesi europei dove il sistema è ben coordinato e persegue un’azione organica in Vergara Caffarelli e Veronese, 2013 in *Il sistema paese a supporto dell’internazionalizzazione*.

valutazioni, in modo che i risultati possano essere replicati da ricercatori esterni.” (Giavazzi et al., 2012, p.

A titolo di completezza è ora necessario fare una breve analisi dei fondi stanziati dal Governo per i vari enti che si occupano di internazionalizzazione. Il periodo preso in esame coincide con il triennio 2013-2015.

Il sostegno pubblico all'internazionalizzazione, nel 2015, ha assistito oltre 100.000 soggetti fornendo loro rispettivamente servizi sia di carattere reale che finanziario.

Tavola 7.1 - Sostegno pubblico all'internazionalizzazione, quadro d'insieme dei servizi promozionali e finanziari

Valori in milioni di euro

	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	
	Servizi promozionali									
	Utenti			Fondi spesi ⁽¹⁾			Di cui: contributo utenti			
Ministero dello Sviluppo economico ^{(2) (3)}	172	163	152	9	30	30	7	8	5	
Regioni ⁽⁴⁾	-	-	-	89	80	106	-	-	-	
Ice ⁽⁵⁾	19.578	25.405	39.784	44	65	110	14	13	14	
Camere di commercio ⁽⁶⁾	65.341	58.355	43.033	79	69	40	.	-	-	
	Servizi finanziari									
	Imprese clienti			Nuovi impegni assicurativi			Premi lordi			
	Sace	22.698	23.547	24.443	8.704	10.937	9.750	399	390	560
	Imprese clienti			Capitali propri impegnati			Valore operazioni assistite ⁽⁷⁾			
	Cassa depositi e prestiti ^{(8) (9)}	21	25	27	1.807	1.101	1.389	2.240	2.369	3.075
	Simest	440	344	269	455	492	509	5.069	2.530	5.281

⁽¹⁾ Per Ice e Mse incluso il contributo degli utenti ai costi, per Cciao inclusi contributi e incentivi erogati alle imprese per conto di terzi.

⁽²⁾ Programmi di sostegno gestiti direttamente a favore di associazioni, camere di commercio italiane all'estero, consorzi, enti e istituti e programma *Made in Italy*.

⁽³⁾ Il dato relativo ai fondi spesi per il 2013 non comprende il programma straordinario *Made in Italy*. I dati concernenti il contributo degli utenti ai costi sono stati stimati.

⁽⁴⁾ Stime preliminari, parziali nel caso del contributo degli utenti. Fondi spesi equivalenti alla somma di fondi del bilancio regionale, fondi europei e, laddove previsti, contributi privati.

⁽⁵⁾ Fondi e utenti per promozione e formazione. Inclusi utenti esteri. Programma *Made in Italy* conteggiato nella spesa ma non nel numero utenti.

⁽⁶⁾ Imprese partecipanti ad attività promozionali e partecipanti ad attività formative. Una parte dei fondi spesi dalle Cciao deriva dai bilanci regionali. Fondi spesi 2015 riferiti a 96 Cciao su 104.

⁽⁷⁾ Il valore delle operazioni assistite fa riferimento al valore complessivo finanziato per Cdp, impegnato per Simest.

⁽⁸⁾ Numero di operazioni finanziate. Le imprese clienti possono aver stipulato più di un contratto. Le operazioni finanziate nel 2013, 2014 e 2015 sono state rispettivamente 21, 25 e 27.

⁽⁹⁾ L'operatività di Cdp in termini di imprese clienti e valore operazioni assistite è anche contabilizzata nell'operatività di Sace.

Fonte: Ministero dello Sviluppo economico, Regioni, Ice, Unioncamere, Cassa depositi e prestiti, Sace, Simest, 2014.

Analizzando la seguente tabella si evince che per quanto concerne i servizi reali, questi abbiano ricevuto, nel 2015, rispetto agli anni precedenti, un aumento dei loro fondi stanziati. Regioni e Agenzia ICE hanno registrato l'uno una crescita a 106 milioni di Euro (l'anno precedente si aggirava sugli 80) e l'altro a 110 milioni di Euro. Invariata invece è rimasta la situazione del Mse che si è mantenuta sullo stesso valore del 2014 ovvero 30 milioni di euro. Diversa è la situazione per le Camere di Commercio, industria, artigianato e agricoltura (Cciaa) che per l'ennesimo anno riscontrano un peggioramento passano da 69 a 40 milioni.

Apparentemente questi dati sono incoraggianti perché i finanziamenti degli Enti pubblici sono notevolmente aumentati. Ad uno sguardo più preciso però si nota come vi sia un andamento negativo riguardanti le Camere di Commercio, andamento per altro ravvisabile già da alcuni anni. che ha portato ad una contrazione dei servizi privati.

Lo Stato è quindi intervenuto a favore del settore pubblico, colmando così una lacuna che si stava venendo a creare. Se ne deduce che, a conti fatti, la quantità di fondi totali nell'ultimo periodo non abbia subito alcun decisivo incremento.

Anche il tessuto industriale italiano, negli ultimi anni, si è modificato. Come dimostrano i dati di Confindustria sul Bilancio del 2015 (Malagutti e Riva, 2016): nonostante il numero degli iscritti dal 2010 al 2015 sia aumentato di 7000 unità, il saldo economico risulta comunque, nel quinquennio, essere in negativo con una perdita di circa 3 milioni di Euro. Ciò è dovuto in parte all'uscita di alcuni colossi come la Fiat, in parte dai numerosi fallimenti aziendali cui sono subentrati nuovi iscritti di più piccole dimensioni e dal bilancio più ristretto. Queste nuove leve, per ovvie ragioni dimensionali, fanno ricorso a i servizi legati al processo di internazionalizzazione.

Sul lato dei servizi finanziari si rileva come il costo dell'assicurazione sia ancora ingente dovuto all'instabilità dei mercati finanziari. Fondamentalmente il numero delle imprese che richiedono i suddetti è rimasto invariato o è cresciuto in maniera limitata, ma i finanziamenti resi disponibili sono aumentati. Questo risultato è dovuto al fatto che probabilmente le imprese che intraprendono il processo di internazionalizzazione siano motivate da una maggiore progettualità e consapevolezza con piani di investimenti più ingenti.

Abbiamo concluso un percorso analizzando gli strumenti messi a disposizione dell'internazionalizzazione delle aziende a livello nazionale. Si è rilevata, quindi, la scarsa informazione e lo scarso credito che le aziende accordano a questi strumenti e più in generale la loro disorganizzazione e insufficiente efficacia, nonostante il loro finanziamento sia in linea – se non superiore

– con i parametri degli altri partner europei⁸⁴ (Vergara Caffarelli e Veronese, 2013).

Nel prossimo capitolo s'indagherà il sistema locale, segnatamente quello regionale, al fine di comprendere se la maggior vicinanza di questi enti all'utente ne comporti una migliore efficacia.

⁸⁴ *“L'Italia dedica ingenti risorse umane e finanziarie alla promozione, soprattutto se raffrontata con quanto investono gli altri maggiori partner europei. Ciò non trova tuttavia riscontro nella capacità di insediamento ed espansione sui mercati esteri, né nel grado di internazionalizzazione produttiva delle imprese.”* Cit. Vergara Caffarelli e Veronese, in *Questioni di Economia e Finanza* n. 196, Roma, Settembre 2013.

CAPITOLO 4

4.1 Il Veneto

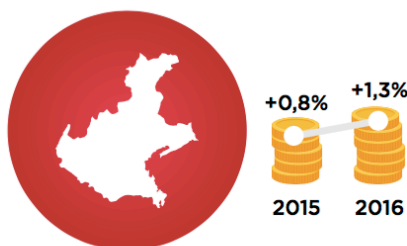
Il tema dell'internazionalizzazione, ha interessato in questi ultimi anni, anche la Regione Veneto, poiché da sempre, caratterizzata da una vocazione per l'*export* (Unioncamere Veneto, 2015).

La situazione economica regionale ha attraversato, però, un periodo di crisi, durata sette anni, dove sia le imprese con una forte propensione all'*export* che quelle che servivano il solo mercato interno, hanno dovuto affrontare un periodo di recessione e di stagnazione del mercato (Banca d'Italia, 2015). Ciò nonostante le aziende che si sono ritrovate nelle condizioni migliori sono state indubbiamente quelle che hanno internazionalizzato, beneficiando di una seppur modesta crescita, rispetto a quelle che sono rimaste solo nel campo nazionale⁸⁵ (Unioncamere Veneto, 2015). Infatti queste sono state spinte a sfruttare maggiormente le opportunità offerte dagli scambi commerciali con i paesi oltre confine (Guzzo, Pavan, Pitingaro e Pittarello, 2014).

Il PIL della Regione Veneto nel 2015 ha registrato una crescita dello 0,8% rispetto al 2014 (+0,4%).

Questo risultato moderatamente superiore è frutto sia dell'incremento delle esportazioni che dei consumi interni⁸⁶ (Unioncamere Veneto, 2016).

Il Pil regionale ha chiuso il 2015 con un incremento dello 0,8% che consolida la tendenza registrata nel 2014 (+0,4%) ma si pone al di sotto delle stime previsionali dei principali Istituti di ricerca. Nel 2016 il Pil dovrebbe crescere dell'1,3%, con un apporto significativo della domanda interna e un rallentamento delle esportazioni.



Fonte: Unioncamere Veneto, 2016.

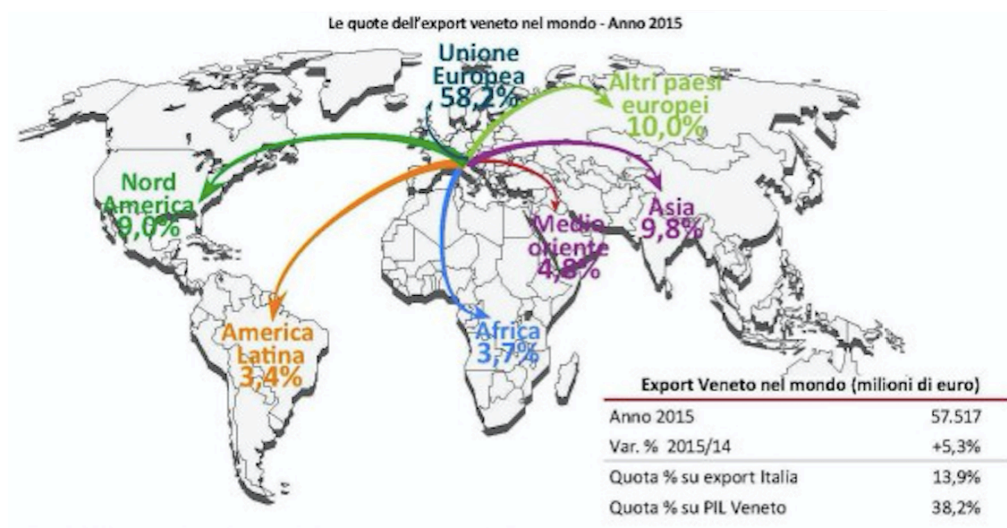
Anche l'*export* è proseguito con una certa vivacità – in particolar modo in quest'ultimo anno, con più di 57,5 miliardi di euro – il Veneto si classifica in seconda posizione nella graduatoria

⁸⁵ Le aziende che hanno rivolto la loro attenzione prevalentemente al mercato interno hanno trovato difficoltà legate agli esigui investimenti privati e consumi italiani che persistono ad essere deboli.

⁸⁶ Per maggiori approfondimenti di questo aspetto consultare Unioncamere Veneto, *La Situazione Economica del Veneto – Rapporto Annuale 2016*, 2016.

regionale per il valore complessivo di *export*, incidendo per il 13,9% sul totale nazionale (Unioncamere Veneto, 2016).

Confrontando il valore delle esportazioni del 2014, si osserva che il 2015 ha chiuso con un più 5,3% (Unioncamere Veneto, 2016).



Fonte: "Statistiche flash", curata dal Sistema statistico della Regione Veneto

Nel dettaglio del contesto italiano, come si evince dalla tabella qui sotto riportata, il Veneto assume un ruolo preponderante per quanto concerne gli interscambi commerciali⁸⁷. Il valore delle vendite all'estero risulta essere maggiorato di circa 3 miliardi in più sul 2014 – confermando quanto detto precedentemente –, così un ottimo secondo posto come Regione più performante e reattiva nella scala delle Regioni italiane *export-oriented* (Unioncamere Veneto, 2016).

⁸⁷ Lo sviluppo è leggibile più in termini percentuali che in termini assoluti.

Flussi commerciali nelle Regioni Italiane (v.a, var.% su anno prec. e inc. % su totale). Anni 2014-2015.

	Importazioni			Esportazioni			Saldo
	2015*	var.%	inc.%	2015*	var.%	inc.%	
Lombardia	115.483	4,6	31,3	111.234	1,5	26,9	-4.249
Veneto	41.909	5,9	11,4	57.517	5,3	13,9	15.607
Emilia-Romagna	31.354	3,6	8,5	55.322	4,4	13,4	23.968
Piemonte	29.709	6,4	8,1	45.777	7,0	11,1	16.068
Toscana	21.335	5,2	5,8	33.057	3,2	8,0	11.722
Lazio	29.765	11,3	8,1	20.194	9,2	4,9	-9.571
Friuli-Venezia Giulia	7.063	6,4	1,9	12.172	1,3	2,9	5.109
Nord-Ovest	153.167	4,3	41,5	164.401	2,7	39,7	11.234
Nord-Est	86.448	4,9	23,4	132.807	4,7	32,1	46.359
Centro	60.900	8,2	16,5	69.108	4,0	16,7	8.208
Sud	28.118	13,1	7,6	29.068	10,2	7,0	950
Isole	19.819	-23,5	5,4	13.272	-7,3	3,2	-6.547
Italia**	368.715	3,3	100,0	413.881	3,8	100,0	45.166

* Dati provvisori

** Il totale include le esportazioni e le importazioni non classificabili territorialmente

Fonte: elab. Unioncamere Veneto su dati Istat.

Per quanto concerne l'ambito delle esportazioni, si è registrato un aumento del numero di imprese esportatrici, incremento che vede il passaggio da 25 a 30 mila imprese. Dal 2009 le imprese esportatrici venete sono caratterizzate da fatturati esteri più elevati rispetto a quelli degli anni in concomitanza della crisi (Unioncamere Veneto, 2015). Le mete predilette, continuano ad essere quelle dei vicini *partner* europei, suggerendoci quindi come la mentalità esportatrice continui a privilegiare mete più conosciute, perché di più facile accesso, rispetto ai nuovi mercati, che richiedono nuove competenze, ingenti risorse e un alto coinvolgimento del rischio.

Primi 10 Paesi per origine delle importazioni e destinazione delle esportazioni (milioni di euro).

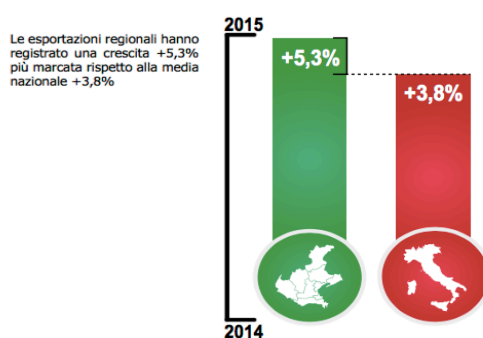
	Importazioni			Esportazioni					
	Paesi	2015*	var. % 15/14	inc. %	Paesi	2015*	var. % 15/14	inc. %	
1	Germania	8.292	4,4	19,8	1	Germania	7.590	3,1	13,2
2	Cina	3.997	13,4	9,5	2	Francia	5.523	2,7	9,6
3	Francia	2.668	3,3	6,4	3	Stati Uniti	4.634	16,6	8,1
4	Spagna	2.250	13,9	5,4	4	Regno Unito	3.449	17,0	6,0
5	Paesi Bassi	1.862	14,5	4,4	5	Spagna	2.513	9,4	4,4
6	Austria	1.668	-1,7	4,0	6	Svizzera	2.373	-0,3	4,1
7	Romania	1.551	2,3	3,7	7	Austria	1.746	3,7	3,0
8	Belgio	1.392	9,0	3,3	8	Romania	1.545	1,3	2,7
9	Svizzera	1.010	5,9	2,4	9	Polonia	1.478	11,9	2,6
10	Qatar	965	-10,5	2,3	10	Cina	1.442	4,9	2,5
	Ue 28	26.600	5,4	63,5	Ue 28	33.460	5,5	58,2	
	Eurozona	20.574	5,6	49,1	Eurozona	23.230	4,1	40,4	
	Extra Ue	15.310	6,7	36,5	Extra Ue	24.057	5,1	41,8	
	BRICS	6.366	8,9	15,2	BRICS	3.806	-8,7	6,6	
	Mondo	41.909	5,9		Mondo	57.517	5,3		

* dati provvisori

Fonte: elab. Unioncamere Veneto su dati Istat

Una quota rilevante dell'*export* del Veneto è rappresentato anche dai distretti industriali, sviluppati in modo omogeneo su tutto il territorio regionale⁸⁸. Il rapporto annuale di Intesa Sanpaolo, su economia e finanza⁸⁹, rivela che a livello nazionale tra i 15 distretti industriali migliori, 7 sono Veneti⁹⁰. “La ricetta? Innovazione tecnologica, sguardo rivolto all'estero, partecipazione delle istituzioni locali⁹¹.”

Per concludere quanto finora detto, il Veneto è una regione fortemente dedita all'internazionalizzazione conseguendo negli anni sempre maggiori progressi. Il successo del Veneto lo si può leggere anche al confronto con l'Italia stessa.



Fonte: Unioncamere Veneto, 2016

Questo ci conferma che l'internazionalizzazione delle imprese in Veneto, influisce in maniera importante sull'equilibrio di mercato regionale. Ciò ha conseguito inevitabilmente ad un recupero economico, seppur modesto, dopo la grande crisi ed inoltre ci suggerisce come le imprese venete abbiano una consolidata capacità di affrontare un contesto internazionale tuttora non immune da turbolenze (Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, 2015).

Non sorprende quindi che anche la Regione Veneto, come abbiamo visto precedentemente, da sempre aperti al commercio con l'estero, impieghi significative risorse umane e finanziarie che mirino a rafforzare la competitività delle imprese attraverso politiche di sostegno all'internazionalizzazione (Banca d'Italia, 2015).

⁸⁸ Clusters and Industrial Networks: <http://www.venetoclusters.it>

⁸⁹ La ricerca effettuata da Intesa Sanpaolo ha analizzato i bilanci aziendali degli ultimi sei anni (2008-14) di oltre 48.000 imprese, mettendo a confronto alcune appartenenti a 147 distretti industriali con quelle non-distrettuali attive negli stessi settori di specializzazione.

⁹⁰ Veneto Economia: <http://www.venetoeconomia.it/2016/03/distretti-veneti-2015/>

⁹¹ Ibid Inibidem.

4.2 Premessa

Nei capitoli precedenti si sono affrontati i problemi legati all'offerta pubblica riguardo i processi di internazionalizzazione aziendale. In questo capitolo andremo a sviluppare lo stesso argomento riguardante, però, l'offerta regionale.

Date le minori dimensioni è stato possibile verificare la qualità dell'offerta tramite una serie di questionari sottoposti alle Associazioni di Categoria (Confindustria Veneto, Confcommercio Veneto, Confagricoltura Veneto e Confartigianato Vicenza⁹²), e agli stessi Enti Regionali, modulando i questionari a seconda dell'interlocutore.

Questo processo ci permetterà di evidenziare il grado di collaborazione esistente tra le Associazioni e la Regione, mettendo in rilievo anche gli eventuali *mismatch* o le problematiche incontrate dai fruitori dei servizi.

Il campione si è concentrato sulle Associazioni di Categoria, poiché da un precedente rilievo informale, presso alcune aziende, è emerso come queste siano solite ricorrere ai canali associativi piuttosto che interloquire direttamente con gli Enti Pubblici, siano essi statali o regionali.

Andremo quindi ora a tracciare un breve panorama di queste Associazioni e degli Enti che si occupano di internazionalizzazione in Veneto.

Successivamente verranno riportati i questionari e le relative risposte suddivise per soggetto ed infine verranno tratte le debite conclusioni.

4.3 Gli Enti a sostegno

Tra gli Enti a sostegno, quindi, si sono voluti interpellare da un lato le Associazioni di Categoria Venete, poiché portavoce complessivo delle imprese situate in tutta la regione e dall'altro gli Enti pubblici attivi nella Regione che ricoprono un ruolo rilevante nel settore.

A proposito dei secondi si vuole ricordare che esistono numerose Agenzie o Istituzioni che in Veneto si occupano del tema di internazionalizzazione.

Nonostante sia stato elaborato e conseguentemente sottoposto loro un questionario *ad hoc* – che verrà riportato nei paragrafi successivi -, tutti gli Enti pubblici hanno preferito non fornire una risposta.

4.3.1 Associazioni di Categoria

Le Associazioni di Categoria italiane, non sono vere e proprie istituzioni, ma aziende di servizi

⁹² È stata interpellata la Confartigianato di Vicenza perché la Confartigianato Veneto ha dichiarato che l'Associazione Regionale non si occupa direttamente di internazionalizzazione preferendo, così, demandarla ai distretti provinciali, il più attivo dei quali, sempre su indicazione dell'Associazione, è quella vicentina.

che rappresentano e tutelano gli interessi delle imprese o dell'insieme di persone di un determinato ambito professionale, fornendo loro assistenza ed erogando mirati e specifici servizi. Pertanto esistono Associazioni di Categoria che afferiscono ad un macro raggruppamento produttivo unendosi in una confederazione come Confindustria, Confcommercio, Confagricoltura e Confartigianato⁹³. Solitamente le Associazioni, dislocate nel territorio italiano, svolgono un ruolo fondamentale, poiché seguono soprattutto le piccole-medie imprese che rivestono il ruolo di motore di traino per l'economia italiana, ma che al contempo per la loro dimensione sono quelle che necessitano di un maggior supporto (Banca d'Italia, 2015). Pertanto il ruolo chiave che rivestono le Associazioni di Categoria, è quello di intermediari tra le Istituzioni e gli associati, è quello di attivare iniziative con lo scopo di promuovere in generale il buon funzionamento del sistema imprenditoriale ed economico locale ed inoltre di aiutarle nel loro processo di crescita.

Confindustria Veneto, Federazione Regionale degli Industriali del Veneto, costituita negli anni '70, si autodefinisce rappresentante degli imprenditori veneti nei rapporti con le varie Istituzioni Pubbliche trattando le questioni di interesse delle attività economiche e produttive realizzando le condizioni migliori per lo svolgimento delle attività imprenditoriali dei suoi associati⁹⁴.

Confagricoltura Veneto è "l'organizzazione di rappresentanza e tutela dell'impresa agricola italiana che riconosce nell'imprenditore agricolo il protagonista della produzione e persegue lo sviluppo economico, tecnologico e sociale dell'agricoltura e delle imprese del settore primario⁹⁵".

Confartigianato Vicenza⁹⁶, istituita nel 1945, è l'Associazione che si propone di "tutelare gli interessi e promuovere i valori dell'artigianato, provvedendo per i loro associati servizi di informazione, assistenza e consulenza con lo scopo di favorirne la modernizzazione e l'innovazione continua⁹⁷".

Confcommercio Veneto, ovvero Unione Regionale Veneta Commercio Turismo e Servizi,

⁹³ Vengono citate solo le confederazioni alle quali, in questo elaborato, sono stati somministrati i questionari.

⁹⁴ Confindustria Veneto: <http://www.confindustria.veneto.it>

⁹⁵ Confagricoltura Veneto: <http://www.confagricolturaveneto.it/index.php/chisiamo>

⁹⁶ Vedi nota 88

⁹⁷ Confartigianato Vicenza: <http://www.confartigianatovicenza.it/associazione/chi-siamo>

“è l'Associazione datoriale regionale rappresentativa delle imprese del settore nel Veneto, garantendo servizi e tutele sindacali alle imprese del terziario locali”⁹⁸. La struttura dell'organizzazione è articolata in sedi sia regionali che provinciali, le quali assumono un ruolo chiave, come la stessa Confcommercio Veneto conferma, nel fornire direttamente molti servizi alle imprese.

4.3.2 Enti pubblici

Unioncamere del Veneto e la Regione Veneto collaborano unitamente con il fine di favorire lo sviluppo e l'incentivo economico delle imprese Venete. Tramite l'Accordo di Programma⁹⁹ massimizzano l'efficacia degli interventi a favore dello sviluppo competitivo del sistema economico regionale redando un comune quadro strategico programmatico¹⁰⁰.

Nello specifico Unioncamere Veneto si occupa di intrattenere le varie relazioni istituzionali, coordina la rete camerale regionale, promuove l'innovazione e la competitività delle PMI, e si impegnano ad attuare le politiche comunitarie e promuovere l'internazionalizzazione nel territorio locale¹⁰¹.

Un altro ente operativo in Regione, per sviluppare le attività volte al supporto e alla promozione del sistema economico locale, è Veneto Promozione, società consortile partecipata al 50% rispettivamente dalla Regione Veneto e da Unioncamere Veneto. Questo organismo mira al sostegno di tutti i settori economico-produttivi, dal primario al terziario, con azioni volte alla valorizzazione delle nostre eccellenze regionali. Inoltre, Veneto Promozione è, dall'anno della sua costituzione (2011), società molto attiva nell'ambito dell'internazionalizzazione, svolgendo assistenza mirata e un'intensa promozione internazionale¹⁰².

Una delibera regionale, del 17 aprile 2016, ha stabilito però la chiusura del suddetto ente.

Dalla sua nascita, Veneto Promozione ha sempre perseguito la sua *mission* come ente di servizio alla Regione e al Sistema camerale veneto nel settore dell'internazionalizzazione. I dati confermano i successi conseguiti negli ultimi 4 anni: 541 iniziative di formazione e promozione organizzate in tutto il mondo, 26.171 partecipazioni aziendali e 34.918 incontri d'affari con

⁹⁸ Confcommercio Veneto: <http://www.confcommercioveneto.it/chi/Confcommercio-Veneto/>

⁹⁹ Per maggiori dettagli consultare l'Accordo Di Programma Tra Regione Del Veneto e Unioncamere del Veneto: <https://www.regione.veneto.it/web/cultura/accordi-di-programma>

¹⁰⁰ Unioncamere Veneto: <http://www.unioncameredelveneto.it/content.asp?ID=1>

¹⁰¹ Ibid Inibidem.

¹⁰² Per promozione internazionale si intendono, nello specifico, tutte quelle iniziative legate all'organizzazione di incontri fra imprenditori locali ed esteri, missioni imprenditoriali, fiere di settore, attività di diplomazia economica e l'accoglienza di delegazioni estere, educational tour, consulenza e formazione etc.

partner esteri¹⁰³.

Come vedremo le risposte al questionario individuano in Veneto promozione uno degli interlocutori più efficaci nell'ambito dell'internazionalizzazione veneta. Tuttavia, il Consiglio Regionale ne ha disposto la soppressione a motivo del mancato raggiungimento degli obiettivi¹⁰⁴. Ciò nonostante è lecito domandarsi quali strategie alternative vorrà mettere in campo la regione ai fini dell'internazionalizzazione, e anche se questo è ritenuto un obiettivo importante. Per ovvi motivi, benché sia necessario menzionare questo ente, non è stato possibile sottoporgli un questionario.

Anche se non è propriamente un Ente pubblico regionale, troviamo accanto alla Regione Veneto anche Veneto Sviluppo, finanziaria del Veneto.

L'attività principale di questo ente è quello di assicurare alle PMI Venete l'accessibilità agli strumenti finanziari messi a disposizione e di realizzare interventi sul capitale di rischio delle imprese (Veneto Sviluppo, 2015). L'intento è quello di rafforzare l'operatività e la competitività delle imprese realizzando quindi progetti di supporto allo sviluppo regionale.

4.4 Questionario destinato alle Associazioni di Categoria

Un questionario “Sulle politiche di internazionalizzazione”¹⁰⁵ è stato sottoposto alle Associazioni di Categoria¹⁰⁶. In merito si vogliono citare le parole esemplificative di Confindustria, ovvero che il Veneto possiede una struttura produttiva “a macchia di leopardo”, cioè a dire incentrata sul sistema dei distretti produttivi. Motivo per cui i servizi e le offerte sono generalmente le medesime, ma l'attuazione di tali strumenti, per essere ottimale, deve essere ritagliata a seconda del settore di riferimento. Pertanto, le risposte fornite dalle varie Associazioni possiedono tanti punti di contatto, quanti caratteri specifici. È quindi papale come ogni Associazione offra ai suoi associati servizi specializzati in collegamento al settore di riferimento. Troveremo che i servizi più frequentemente utilizzati dagli associati della Confartigianato sono le fiere internazionali, come quelle B2B, le missioni imprenditoriali all'estero, organizzate per categoria (es. missione settore arredo o ceramica, etc.). Godono poi di un servizio di assistenza commerciale estero, quindi degli *export manager* a contratto che offrono consulenza alle aziende, servizi a supporto alla dogana ed una serie di attività di informazione e formazione

¹⁰³ CGIL Venezia: <http://www.cgilvenezia.it/it/categorie/flfp/275-veneto-promozione-l-ente-strumentale-della-regione-veneto-rischia-la-chiusura-una-scelta-inaccettabile-dicono-i-sindacati>

¹⁰⁴ Regione Veneto: <http://www.regione.veneto.it/web/guest/la-regione>

¹⁰⁵ Appendice 1.

¹⁰⁶ Confartigianato Vicenza, Confagricoltura Veneto, Confcommercio Veneto e Confindustria Veneto.

sulle problematiche della gestione mercati esteri, collaborando inoltre, per quanto concerne la formazione, con un loro ente, *Cesar*¹⁰⁷.

Anche Confagricoltura e Confcommercio offrono ai loro associati notizie riguardanti le iniziative attuate dagli Enti pubblici e dai soggetti privati, sulle opportunità di finanziamento e iniziative per verificare la fattibilità delle idee-progetto.

Specularmente anche Confindustria vanta l'offerta di servizi particolarmente sempre più personalizzati, in base ai distretti – appunto legati al settore. In generale i servizi vanno da quelli legali, doganali, economici, legati al *marketing*, di orientamento in base alla proporzione dell'azienda e al tipo di prodotto fabbricato. Vi sono poi servizi di accompagnamento organizzati in missioni, generalmente molto specifiche: per filiera o uni-settoriale.

Al suo interno il sistema Veneto si differenzia ulteriormente per provincie, proprio coerentemente alle varie specificità produttive. Confartigianato e Confcommercio hanno pertanto riferito di appoggiarsi in maniera importante alle varie diramazioni provinciali investite tal volta di un onere rappresentativo nei confronti dell'intera Regione: è questo il caso della Confartigianato Vicenza, delegata anche per le risposte del questionario.

Le Associazioni di Categoria si rivolgono alla Regione Veneto e ai suoi strumenti, così come al sistema Camerale, ICE, e l'agenzia del triveneto di Simest e Sace.

Le categorie indicano che la scelta tra i servizi erogati dalla Regione o dagli Enti nazionali, quelli preferiti sono quelli erogati dalla Regione, poiché più specializzati e ricamati alle esigenze produttive locali. A quelli nazionali si rivolgono solo per attività di carattere più ampio. Per quanto concerne la domanda sul numero di imprese che internazionalizza si sono ricevute risposte vaghe e non precise, questo per l'assenza di un effettivo monitoraggio in tale tema. Infatti se Confartigianato e Confindustria rispondono con una numero approssimativo, ovvero “più o meno 6000 imprese sulle nostre 20.000 associate”¹⁰⁸ per il primo e “nel Veneto la percentuale è buona, intorno al 45%”¹⁰⁹ per il secondo, Confcommercio e Confagricoltura non sono in grado di fornire questo dato. La generale non risposta e imprecisione della stima, è all'unisono giustificata dalla presenza di una situazione non omogenea, ovvero che la percentuale varia da comparto a comparto, così come da settore a settore.

¹⁰⁷ Attraverso questo ente, la Confartigianato, è in essere un progetto per avviare un percorso di avvicinamento per quelle aziende che non operano ancora sui mercati esteri, e che tramite un processo di formazione, declinata in diversi moduli, come per esempio il modulo linguistico o moduli di marketing internazionale o doganali, svolgono l'attività formativa.

¹⁰⁸ Confartigianato Vicenza.

¹⁰⁹ Confindustria Veneto.

Lo stesso grado di incertezza, delle risposte precedenti, lo si riscontra anche nella sesta e settima domanda, ovvero il numero di imprese che portano a termine con successo il processo di internazionalizzazione o che lo abbandonano. Le Associazioni non sono in grado di rispondere con precisione.

Diversamente invece, le risposte alla domanda sulla percentuale di imprese che richiedono gli aiuti per avviare il processo, tre Associazioni su quattro sanno rispondere, seppur in modo approssimativo, infatti citando le parole della Confartigianato “tra fiere e servi vari, attorno alle 500/ 600 unità”, per Confagricoltura “stimo che la richiesta venga effettuata dal 90%”, per Confindustria “sicuramente l’attenzione c’è, il 60/70% è interessato, fa domande vuole conoscere...”. L’unica a non fornire un dato preciso è Confcommercio che ribadisce, ancora una volta, che le caratteristiche così diverse delle imprese che operano nel terziario, impedisce una risposta precisa.

Per quanto concerne le tempistiche che intercorrono tra le richieste iniziali e l’avvio del processo, tutte le Associazioni riferiscono come queste siano legate e scandite dalla tipologia del bando stesso.

Per quanto riguarda i problemi e le eventuali migliorie da apportare al Sistema numerose sono le tematiche sollevate dalle varie Associazioni di Categoria, come potremmo approfondire nel paragrafo successivo. Volendo riassumere le più importanti riguardano la difficoltà a fare rete e a creare un Sistema-Regione che unisca Associazioni, politica e Istituzioni per una migliore collaborazione interna e capacità negoziale esterna; carenze infrastrutturali ed arretratezza digitale; freni burocratici e mancanza di strumenti informativi omogenei e specifici per i vari *target* d’impresa; gap culturali; difficoltà finanziaria da parte delle imprese e carenza di strumenti adeguati tali da integrare la loro difficoltà nel assumere le competenze idonee al processo di internazionalizzazione. Vi è poi, da parte delle Associazioni, un indubbio sforzo informativo in merito alle opportunità e alle difficoltà dell’internazionalizzazione nei confronti dei loro associati, i quali, come rilevato da Confartigianato, non soffrono solamente di eccessiva timidezza ma a volte anche di un eccessivo entusiasmo.

4.5 Questionario somministrato alla Regione Veneto

Un questionario “Sulle politiche di internazionalizzazione”¹¹⁰ è stato quindi sottoposto alla Regione Veneto, la quale però non ha ritenuto opportuno fornire una risposta.

¹¹⁰ Appendice 2.

4.6 Questionario Unioncamere Veneto

Un questionario “Sulle politiche di internazionalizzazione”¹¹¹ è stato sottoposto anche a Unioncamere Veneto. Ugualmente, Unioncamere Veneto ha preferito non rispondere alle domande presentate, consigliandomi di rivolgermi a Veneto Promozione, poiché loro Società dedicata all’internazionalizzazione. A questo punto è necessario nuovamente rilevare come Veneto Promozione sia in fase di chiusura.

4.7 Questionario a Veneto Sviluppo

Il seguente questionario “Sulle politiche di internazionalizzazione”¹¹² è stato quindi sottoposto a Veneto Sviluppo che ha preferito non rilasciare alcuna risposta.

4.8 Commento

Alla luce delle interviste con i vari interlocutori, numerosi spunti di riflessione emergono. Non è raro osservare come gli Enti Regionali deleghino alle Associazioni Provinciali il ruolo di ente fornitore di servizi e/o strumenti diretti alle imprese, come dichiarato all’unisono dalle stesse Associazioni di Categoria. Le stesse Confederazioni Regionali, infatti, hanno espressamente dichiarato come siano piuttosto investite della responsabilità sull’internazionalizzazione le sedi provinciali. Come si evince dalle risposte infatti, tutte le Associazioni preferiscono rivolgersi ad enti di natura privata o regionale poiché l’approccio operativo risulta essere più efficace: “perché di fatto sono quelli regionali che promuovo il Sistema Veneto curando la specificità regionale” (Confindustria). Ciò si traduce nel fatto che nella Regione Veneto gli strumenti e/o i servizi forniti alle imprese sono di carattere più specifico e probabilmente più in grado di soddisfare le esigenze e gli interessi delle imprese locali. Gli Enti, infatti, sono più calati nel territorio, vivono e capiscono le reali esigenze locali, ed inevitabilmente le *performance* di questi strumenti avranno degli esiti migliori, poiché possono etichettarsi quasi come personalizzati o personalizzabili. Ciò lo si riscontra in tutte le risposte rilasciate, ovvero vi è la medesima volontà da parte delle varie Associazioni di Categoria di fornire ai loro associati informazioni sulle varie opportunità di finanziamento, incontri, corsi specifici su tematiche legate all’internazionalizzazione etc.

Nonostante ciò, riconoscono che la flessibilità debba essere fondamentale: dinanzi a operazioni di carattere più ampio ed importante, come può essere per esempio la missione italiana, possa essere più vantaggiosa e dagli esiti più performanti la soluzione nazionale, rispetto a quella regionale. Per esempio per una missione in Cina risulta essere migliore presentare il Sistema

¹¹¹ Appendice 3.

¹¹² Appendice 4.

Paese, inteso come “marchio” Made in Italy, piuttosto che con un approccio settoriale, come può essere quello dei singoli distretti. La rete è fondamentale e così il presentarsi come un sistema unitario. La scarsa attitudine nel fare rete comune tra le varie Associazioni viene confermata anche dalla risposta di Confagricoltura “Non è facile “costituire il gruppo” su obiettivi comuni e modalità organizzative (logistica, tempi di attuazione, etc...)”. Nonostante ciò risulta comunque fondamentale presentarsi come sistema per esaltare, appunto, marchi unitari quali il Made in Italy; ciò è stato fatto in alcune isole felici, anche a livello settoriale, ne è un esempio il caso del Prosecco. Il sistema coordinato diminuisce la confusione e conferisce credibilità dinanzi agli operatori esteri. Tuttavia non si può non considerare il fatto che, esistono interessi talmente diversificati che risulta assai difficoltoso riunire i “vari settori” in uno stesso progetto. Ricapitolando il tratto saliente della peculiarità dei servizi forniti dalle Associazioni di Categoria diverge invece dal carattere generale degli strumenti forniti dagli Enti nazionali, che non effettuano in maniera ponderata delle considerazioni su quelle che possono essere le reali esigenze delle varie classi dimensionali aziendali, creando degli strumenti che a priori non vanno a considerare le dimensioni locali e le eccellenze locali. Pure in Regione comunque emergono incertezze di programmazione sulla linea dell’internazionalizzazione, nonché una pari difficoltà a proporre un sistema “Made in Veneto”. Il punto di riferimento individuato dalle Associazioni, come dichiarato dalle stesse, è Unioncamere Veneto, che a sua volta stabilisce come sia Veneto Promozione la “loro” società dedicata all’internazionalizzazione. Necessario risulta chiedersi il perché della chiusura di questo ente che detiene come obiettivo principe quello dell’internazionalizzazione delle imprese regionali.

Quando si parla di internazionalizzazione inevitabile è anche il contatto con culture diverse, in primis, ed uno studio di fattibilità sulla buona riuscita o meno dell’avvio del processo.

Il grado di formazione ed informazione ha un ruolo chiave, aspetti che risultano necessari per andare all’estero. Infatti tanto più approfondita sarà l’analisi, tanto maggiori saranno le possibilità di successo. Come si è già detto precedentemente, molti fattori bisogna considerare quando si vuole rivolgere lo sguardo oltre confine, lo scoglio linguistico risulta essere oramai un’ovvietà, ma ci si riferisce a tutte quelle conoscenze che riguardano anche gli aspetti legati al prodotto, alla produttività e al commercio stesso. Ad esempio il pulsante di emergenza e sicurezza di un macchinario industriale italiano è di colore rosso negli USA è blu. Si riporta questo esempio, che per quanto banale, ci suggerisce che far capire alle aziende, come in molti casi sottovalutino le problematiche specifiche legate alle tradizioni, culture e normative legali di paesi più o meno distanti. Oltre confine non sempre si può replicare attività o prodotti che in Italia sono di successo.

Alla luce delle risposte di Confartigianato Vicenza emerge come vi sia una doppia faccia della medaglia dell'imprenditoria veneta, ovvero quelli che vedono l'internazionalizzazione con paura e quelli che a differenza, sono troppo entusiasti di intraprenderla. È bene avvalersi, quindi, di persone con specifiche competenze che guidino verso le giuste ponderazioni del caso, ma è vero che questo, per una piccola impresa, è un onere finanziario, poiché comporta l'assunzione di una nuova figura, di fronte ad un suo impiego incerto e forse non duraturo nel tempo¹¹³. Ciò va sommato ad un'altra caratteristica degli imprenditori veneti, ovvero quella di accentrare sulla loro persona tutti i ruoli aziendali, infatti pochi sono disposti a delegare: la gestione delle piccole-medie imprese italiane è spesso a conduzione familiare, e gli imprenditori sono gelosi delle loro prerogative e hanno scarsa propensione alla condivisione del comando anche per timore di poter perdere il controllo delle proprie creature. Utilizzando le stesse parole di Confindustria “questo è un metodo non maturo di conduzione aziendale, poiché comporta una scarsa programmazione”. Pertanto, si capisce bene che il grado di apertura verso l'internazionale viene ancora percepita, in alcuni casi, come una “corsa ad ostacoli”.

Dall'analisi delle risposte emerge inoltre, un altro serio problema, l'assenza di un effettivo monitoraggio sull'internazionalizzazione. Questo lo si evince dal fatto che due Associazioni su quattro non sono in grado di dichiarare il numero di aziende che intraprendono, realizzano o eventualmente falliscono nel tentativo di internazionalizzare. Questa inefficienza potrebbe essere per esempio risolta con la somministrazione di un semplice questionario che andrebbe a valutare il servizio ricevuto. Lo studio e le considerazioni dei risultati portano a dei miglioramenti, in *primis* sui problemi che effettivamente riscontrano e in secondo luogo una eventuale formulazione di migliore per gli strumenti successivi. Sicuramente le forme di internazionalizzazione sono varie ed inoltre va considerata la circostanza che ogni categoria settoriale necessita delle proprie politiche, ma questo non giustifica, a mio avviso, la non valutazione generale: anche la formulazione di strumenti appositi, a seconda delle singole caratteristiche, trarrebbe giovamento da una adeguata attività di monitoraggio. Un approccio di questo tipo, potrebbe servire anche alla politica nel formulare strategie d'azione più chiare e di lungo periodo. L'altalenanza politica crea solo confusione e spaesamento sia agli Enti stessi che agli attori beneficiari di questi strumenti. È anche vero che gli strumenti per l'internazionalizzazione, pure all'interno di una realtà relativamente più omogenea come la Regione, hanno delle caratteristiche diverse a seconda del settore che prendiamo in considerazione. Tuttavia perseguire un obiettivo

¹¹³ Tornando all'esempio della Cina, che ricorre in questo capitolo, anche perché più volte menzionato dagli stessi intervistati, assumere una risorsa che conosce la lingua e la cultura cinese spesso non coincide con tutti i bisogni dell'azienda. Non è detto che queste figure conoscano il settore di afferenza e quindi spesso vanno formate e quindi comportano un onere non indifferente per l'azienda in corrispettivo con risultati incerti.

comune, che all'interno racchiuda le varie e diverse "voci", la condivisione di risorse e strategie, può delineare opportunità migliori alle PMI.

Come preconditione bisogna comunque sempre considerare l'alto grado di differenziazione e la molteplicità dei problemi ed interessi che sussiste nel panorama imprenditoriale veneto. Questo dato è riscontrabile dalle diverse risposte fornite dalle varie Associazioni di Categoria. L'eterogeneità del quadro veneto contribuisce alla difficoltà di fare rete e dell'impostare una politica coerente.

Ulteriori temi cui la politica può e deve porre rimedio sono quelli legati al relativo isolamento delle aziende non perfettamente inserite in un contesto distrettuale, le quali beneficiano di un livello di assistenza assai inferiore, nonché quelli legati al deficit infrastrutturale delle aree meno progredite della Regione, e al ritardo digitale che invece si può constatare a livello nazionale rispetto ai nostri *partner* internazionali.

CONCLUSIONE

L'internazionalizzazione, come detto fin dal principio è un tema vasto, difficile da inserire in una definizione precisa. Le variabili in gioco, infatti, come riportato nei precedenti capitoli, sono innumerevoli, attori, istituzioni ed interazioni tra essi, fanno emergere la complessità del tema.

Indubbia è l'importanza che oggi l'internazionalizzazione riveste nel quadro economico generale, perché una delle finalità che essa può apportare è quella di far cogliere alle imprese nuove opportunità di mercato. Per questo aspetto l'internazionalizzazione è stata vista come un'ancora di salvezza per molte nostre imprese italiane, specialmente negli anni difficili della crisi.

Pertanto, l'apertura internazionale, come elemento risolutivo per la crescita economica italiana, ha visto scendere in campo due attori principali: da una parte le imprese e dall'altro gli Enti o le Istituzioni pubbliche e/o regionali che siano.

In Italia però è ancora limitato il ricorso ai processi di internazionalizzazione da parte delle imprese italiane rispetto agli altri Paesi europei. Le imprese, infatti, sono mediamente di dimensione più piccole e nella realtà, il limite dimensionale, si traduce in una scarsa disponibilità economica, in formule strategiche di breve periodo che mirano a minimizzare risorse e finanze. Con questa visione la propensione all'estero risulta essere scarsa o comunque limitata per ovvie ragioni, infatti tutte le strategie elaborate dalle imprese, saranno caratterizzate da un limitato grado di coinvolgimento e di rischio.

Nel mercato attuale, ormai di scala mondiale, le risposte che si richiedono da parte delle aziende, invece, devono essere veloci, flessibili e sempre diverse. Infatti le PMI vengono chiamate per trovare nuove leve competitive, nuovi business da sviluppare e nuovi mercati da penetrare. Ciò però lo si deve effettuare con una modalità differente rispetto al passato, ovvero con un'ottica di lungo termine. Questa infatti può permettere di effettuare nuovi ingenti investimenti sia in termini di risorse che di tempo, portando a dei risultati. Per queste ragioni risulta imprescindibile la presenza della *policy* con l'obiettivo di accompagnare e sostenere le imprese durante il loro processo di crescita, offrendo loro servizi e strumenti atti a favorirne l'espansione internazionale.

Volendo generalizzare, il sistema di appoggio all'internazionalizzazione da parte delle istituzioni è articolato in due livelli: quello nazionale e quello regionale¹¹⁴.

¹¹⁴ In alcuni casi tuttavia, soprattutto a livello camerale, vi è un terzo livello, quello provinciale, che per motivi dimensionali può assumere un ruolo preponderante anche rispetto alla Regione stessa.

Come si è visto nel caso Veneto, il sistema è articolato con la presenza di Enti pubblici regionali, quali la Regione Veneto, l'unione delle camere provinciali, la *c.d* Unioncamere Veneto, Veneto Promozione, Veneto Sviluppo e altre organizzazioni a carattere privato come le Associazioni di Categoria¹¹⁵. Tutte queste Istituzioni, si dedicano alla promozione dell'internazionalizzazione con l'obiettivo di perseguire lo sviluppo produttivo ed economico locale. Tuttavia, il sistema attuale, con la chiusura di Veneto Promozione, è in fase di riarticolazione e quindi difficilmente analizzabile in prospettiva. Nonostante ciò, emerge il ruolo preponderante delle Associazioni di Categoria, come intermediari politici tra la Regione Veneto da un lato e i loro associati dall'altro. Ciò permette la creazione e il ricamo di servizi e/o strumenti *ad hoc* per le aziende del settore di riferimento soddisfacendone così esigenze, interessi e risolvendo eventuali problemi che potrebbero normalmente incontrare nella realtà. L'alta percentuale di specificità degli strumenti non può che giovare all'economia del Veneto in generale e alle imprese stesse che altrimenti si ritroverebbero degli strumenti non in grado di soddisfarle a pieno in ragione dei tratti troppo generali di questi prodotti.

Il sistema imprenditoriale Veneto, composto da diversificati distretti produttivi tende ad esaltarne le caratteristiche e a proteggere le eccellenze regionali che essi esprimono.

Il tratto di personalizzazione, ottimamente sfruttabile a livello distrettuale, vede però escludere, necessariamente, tutte quelle attività produttive non facenti parte del sistema distretto. Quindi coloro i quali volessero intraprendere un loro processo di crescita, tramite la strada dell'internazionalizzazione, si vedono costretti ad articolare la propria strategia in modo autonomo e rivolgendosi ad una struttura regionale o nazionale percepita senza l'aiuto degli intermediari.

Ricapitolando quanto detto nel terzo capitolo, gli Enti nazionali, che si occupano di tale funzioni si articolano nel suddetto sistema: al vertice troviamo il MISE¹¹⁶, MAE¹¹⁷, CIPE¹¹⁸ e la Cabina di Regia, tra gli enti operativi, invece, l'Agenzia ICE, le Camere di Commercio, le Camere di commercio italiane all'estero, gli SPRINT¹¹⁹, Cassa depositi e prestiti, SIMEST e SACE. I primi sono chiamati a delineare le politiche strategiche per l'internazionalizzazione, i secondi ad erogare gli strumenti e i servizi connessi. Analizzando però i vari Enti e le competenze ad essi attribuiti immediatamente si coglie una non chiara e netta suddivisione dei compiti e come conseguenza non risultano di facile intuizione i singoli scopi degli stessi. Ne deriva, quindi, che i possibili destinatari possano essere disincentivati a farvi ricorso, anche solo per la difficoltà di individuare il giusto interlocutore. Infatti numerosi rilievi informali hanno rivelato il fatto

¹¹⁵ Nella realtà esistono diverse organizzazioni coinvolte nel processo dell'internazionalizzazione.

¹¹⁶ Ministero dello Sviluppo economico

¹¹⁷ Il Ministero degli Affari Esteri e della cooperazione internazionale

¹¹⁸ Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica

¹¹⁹ Sportelli regionali per l'internazionalizzazione

che non è insolito trovare imprenditori italiani che si spostano sui mercati esteri di loro iniziativa, senza appoggiarsi ad uno specifico Ente. Il disorientamento che si avverte guardando l'insieme complessivo, ci suggerisce come questo Sistema possa apparire quasi disorganizzato. Complice di ciò è sicuramente dovuto al fatto che per anni non si è perseguita una definita e chiara strategia politica sull'internazionalizzazione. Questo aspetto è dipeso dal susseguirsi dei vari Governi che non hanno perseguito e dato continuità agli orientamenti dei precedenti, vanificandone puntualmente l'operato. Esempio lampante, l'Agenzia-ICE soppressa e ricostituita nel giro di cinque mesi, per volontà di due diversi Governi. Queste continue modifiche certo non aiutano a dare omogeneità al Sistema che si vede puntualmente messo in discussione dalla politica. Nel Veneto la situazione appare non più chiara. La recente decisione di sopprimere Veneto Promozione, senza l'individuazione di una chiara alternativa, ha lasciato le Associazioni di Categoria prive di un Ente di riferimento per loro molto importante.

A queste problematiche, vanno aggiunte le carenze di più lungo corso che rallentano la crescita del Sistema-Paese, e che anche in Veneto, nonostante sia una delle Regioni più prospere d'Italia, si fanno avvertire.

L'internazionalizzazione intesa sia come capacità delle nostre imprese di accedere ai mercati esteri, sia come attrattività del nostro paese verso le imprese straniere risente gravemente dei problemi infrastrutturali e del ritardo tecnologico in termini di accessibilità ad internet. Questo rallenta ulteriormente la nostra capacità di interazione con *partner* internazionali e la loro percezione delle opportunità di lavorare con aziende italiane. Inoltre vi è una riconosciuta difficoltà da parte della politica nel porsi come mediatrice e aggregante nei confronti delle Associazioni di Categoria, che così non si uniscono in una rete e non creano un coordinato Sistema. L'individualismo, come tratto caratteristico degli imprenditori veneti, che accentrano su di sé le diverse mansioni gestionali aziendali, si traduce in una scarsa disponibilità a fare rete che permea tutto il sistema, anche a livello associazionistico.

Questo dato è coerente con la stessa logica del Sistema distrettuale che vede le stesse aziende trarre vantaggi dall'unione nel fronte estero e dall'altro spesso essere concorrenti nel mercato nazionale. Quello dei distretti è un ecosistema molto delicato.

L'internazionalizzazione viene vista, da parte degli imprenditori, in una duplice chiave, chi la vede come una corsa ad ostacoli, quindi subentra lo scoglio psicologico o economico che li blocca nell'intraprendere il processo – nonostante questi abbiano tranquillamente la possibilità di poterla affrontare –, e chi invece, senza un adeguato studio del caso, ne vede un'opportunità allettante, non considerando tutte le problematiche che essa comporta.

Necessaria quindi è la presenza degli Enti che guidino con le loro consulenze le imprese a prendere le giuste decisioni. Come è emerso dai questionari non tutte le Associazioni incentivano gli imprenditori ad internazionalizzare per motivi più che altro legati al tipo di produzione o alle effettive risorse aziendali.

Emerge quindi un'altra considerazione importante ovvero quanto la formazione abbia un ruolo chiave in tutte le attività che sono strettamente collegate all'internazionalizzazione.

È auspicabile, quindi, una maggiore integrazione e collaborazione tra tutte le istituzioni e le imprese, coinvolgendo anche il campo della ricerca e dell'istruzione universitaria. Se gli Atenei devono ricercare una maggiore sinergia con il mondo imprenditoriale, è vero anche che quest'ultimo deve valorizzare in modo adeguato le risorse che possono essere fornite dal mondo universitario.

Tuttavia i risultati del processo di internazionalizzazione, come emerge anche dal questionario, sono impossibili da valutare perché non vi è alcun ente che si occupi del loro monitoraggio. Una buona valutazione permetterebbe anche interventi mirati e sistemici di miglioramento.

A guisa di conclusione è bene aggiungere una valutazione di carattere politico: ovvero l'indubbia presenza di resistenze sia a livello di *governance*, che a livello di opinione pubblica rispetto al tema dell'internazionalizzazione.

In alcuni casi, infatti, i processi di internazionalizzazione aziendali – alcuni famosi come caso Fiat – hanno condotto ad una successiva delocalizzazione, con conseguente impoverimento del tessuto industriale e sociale e ricadute negative a livello occupazionale. Si è diffuso, quindi, un certo legittimo timore, anche da parte delle istituzioni, riguardante questo processo (Ferraro, Marini e Oliva, 2008).

La soluzione, tuttavia, non può essere quella di disincentivare l'internazionalizzazione, procurando un danno al Sistema-Paese, ma piuttosto quella di governare il processo con cognizione di causa, di modo da limitare gli eccessi e favorendo la permanenza delle aziende in Italia. Occorre anche dire che è auspicabile creare un equilibrio nella “bilancia” dell'internazionalizzazione: se anche di fronte al pericolo di delocalizzazione delle imprese italiane vi fosse una reale attrattività verso quelle estere allora il Sistema sarebbe bilanciato.

APPENDICE 1

Il seguente questionario “Sulle politiche di internazionalizzazione” è stato sottoposto alle Associazioni di Categoria¹²⁰:

1. *Che tipi di servizi e/o offerte per l'internazionalizzazione mettete a disposizione per i vostri Associati?*
2. *Quali sono gli Enti Regionali a cui fate principalmente riferimento?*
3. *Se aveste la facoltà di scegliere, preferireste più i servizi forniti dagli Enti Regionali o quelli Nazionali?*
4. *Qual è la percentuale delle aziende che internazionalizza tra i vostri Associati?*
5. *Qual è la percentuale delle aziende, vostre associate, che richiedono degli aiuti per avviare il processo di internazionalizzazione?*
6. *Qual è la percentuale di imprese vostre associate che porta al termine con successo il processo di internazionalizzazione?*
7. *Qual è invece la percentuale che vi rinuncia?*
8. *Quali sono i problemi che normalmente insorgono o che i vostri Associati maggiormente incontrano?*
9. *Quali sono le tempistiche che intercorrono tra le richieste iniziali e l'avvio effettivo del processo?*
10. *Come possono essere, secondo voi, migliorati gli strumenti che la Regione o lo Stato mette a vostra disposizione?*

¹²⁰ Confartigianato Vicenza, Confagricoltura Veneto, Confcommercio Veneto e Confindustria Veneto.

APPENDICE 2

Il seguente questionario “Sulle politiche di internazionalizzazione” è stato quindi sottoposto alla Regione Veneto:

1. *Quali strumenti per l'internazionalizzazione fornisce la Regione alle varie Associazioni di categoria, come per esempio Confindustria, Confcommercio etc...?*
2. *Come valuta gli strumenti per favorire l'internazionalizzazione che mettete a disposizione?*
3. *Quali strumenti per l'internazionalizzazione fornisce Lo Stato o i vari Enti Statali alla Regione?*
4. *Qual è il giudizio in merito al grado di collaborazione che sussiste tra la Regione e le varie Associazioni di Categorie presenti nel territorio?*
 - 1 *Soddisfacente*
 - 2 *Migliorabile*
 - 3 *Completamente insoddisfacente*
5. *Si potrebbe migliorare eventualmente la suddetta collaborazione tra la Regione e le varie Associazioni di categoria?*
6. *Qual è il giudizio in merito al grado di collaborazione che sussiste tra la Regione e lo Stato e/o i vari Enti Statali?*
 - 1 *Soddisfacente*
 - 2 *Migliorabile*
 - 3 *Completamente insoddisfacente*
7. *Si potrebbe migliorare eventualmente la suddetta collaborazione tra la Regione e lo Stato e/o i vari Enti Statali?*

APPENDICE 3

Il seguente questionario “Sulle politiche di internazionalizzazione” è stato quindi sottoposto a Unioncamere Veneto:

1. *I vostri strumenti per l'internazionalizzazione sono rivolti alle Associazioni di Categorie, quali per esempio Confindustria, Confcommercio etc oppure direttamente alle singole Aziende?*
2. *Generalmente a che settore appartengono le Aziende che si rivolgono a voi?*
3. *Quali tipi di strumenti per l'internazionalizzazione fornite alle varie Associazioni di categoria, (come per esempio Confindustria, Confcommercio etc..) o alle singole Aziende?*
4. *Qual è la percentuale delle Aziende che richiedono degli aiuti per avviare il processo di internazionalizzazione?*
5. *Qual è la percentuale di Imprese che porta al termine con successo il processo di internazionalizzazione?*
6. *Qual è invece la percentuale che vi rinuncia?*
7. *Quali sono i problemi che normalmente insorgono o che le Aziende maggiormente incontrano?*
8. *Quali sono le tempistiche che intercorrono tra le richieste iniziali e l'avvio effettivo del processo?*
9. *Come valutate gli strumenti per favorire l'internazionalizzazione che mettete a disposizione?*
10. *Come possono essere, secondo voi, migliorati suddetti strumenti che mettete a disposizione?*

APPENDICE 4

Il seguente questionario “Sulle politiche di internazionalizzazione” è stato quindi sottoposto a Veneto sviluppo:

- 1. Avete collaborazioni in essere con le Associazioni di Categoria (Confindustria Veneto, Confcommercio Veneto, Confartigianato Veneto e Confagricoltura Veneto)? Se sì, di che tipo di collaborazione si tratta?*
- 2. I vostri strumenti per l'internazionalizzazione sono rivolti alle Associazioni di Categoria, quali per esempio Confindustria, Confcommercio etc oppure direttamente alle singole Aziende?*
- 3. Generalmente a che settore appartengono le Aziende che si rivolgono a voi?*
- 4. Quali tipi di strumenti per l'internazionalizzazione fornite alle varie Associazioni di Categoria, (come Confindustria, Confcommercio etc..) o alle singole Aziende?*
- 5. Qual è la percentuale delle Aziende che richiedono direttamente a voi degli aiuti per avviare il processo di internazionalizzazione?*
- 6. Qual è la percentuale di Imprese che porta al termine con successo il processo di internazionalizzazione?*
- 7. Quali sono i problemi che normalmente insorgono o che le Aziende maggiormente incontrano?*
- 8. Quali sono le tempistiche che intercorrono tra le richieste iniziali e l'avvio effettivo del processo?*
- 9. Che tipo di collaborazione sussiste tra Veneto Sviluppo e il Sistema Nazionale di sostegno all'internazionalizzazione?*
- 10. Quali miglioramenti sono apportabili in tal senso?*

BIBLIOGRAFIA

- Alessandrini S. (a cura di), *I servizi reali all'internazionalizzazione delle imprese*, Il Mulino, Bologna, 1997.
- Alessandrini S., *L'evoluzione delle strategie di internazionalizzazione e la domanda di servizi*, Il Mulino, Bologna, 1997.
- Banca D'Italia, *Economie Regionali. L'economia del Veneto*, Giugno 2015.
- Bedotto R., Resmini L., *Servizi reali, internazionalizzazione e Pmi: alcune note a margine di un'indagine empirica*, in Alessandrini S. (a cura di), *I servizi reali all'internazionalizzazione delle imprese. Aspetti teorici e metodologie di analisi*, Il Mulino, Bologna, 1997.
- Bentivogli C., Oddo G. e Pellegrini V., *Geografie delle statistiche sull'internazionalizzazione*, in *Questioni di Economia e Finanza* n. 239, Banca d'Italia, Roma, Settembre 2014.
- Bigarelli D. e Ginzburg A., *Gruppi d'impresa e processi di internazionalizzazione nelle piccole e medie imprese. Un'indagine nella provincia di Reggio Emilia*, *Economia e società regionale* n. 4, Milano, 2005.
- Bonaccorsi A., *On the relationship between firm size and export intensity*, *Journal of International business studies* n. 23, Springer, Milano, 1992.
- Bordoni L., *Guida alla programmazione Europea 2014-2020 e agli strumenti per l'internazionalizzazione*, Cooperation Bancaire Pour l'Europe, Bruxelles, 2015.
- Brancati R., *Le politiche per la competitività delle imprese*, Donzelli Editore, Roma, 2005.
- Bulleri P., Cotrona M. e Saladini M., *Il sostegno pubblico all'internazionalizzazione delle imprese*, Ministero dello Sviluppo Economico in collaborazione con Agenzia-Ice, Roma, 2014.
- Burt R., *"Structural Holes"*, Harvard University Press, Cambridge, 1992.
- Calof J., *The relationship between firm size and export behavior revisited*, *Journal of International Business Studies* n. 25, Springer, Milano, 1994.
- Cappellin R., Marelli E., Rullani E. e Sterlacchini A. (a cura di), *Crescita, investimenti e territorio: il ruolo delle politiche industriali e regionali*, 2014.
- Castellani D., *L'internazionalizzazione della produzione in Italia: caratteristiche delle imprese ed effetti sul sistema economico*, *L'INDUSTRIA* / n.s., a. XXVIII, n. 3, Luglio-Settembre 2007.
- Ciferri D. e Palazzo A., *L'Italia nell'economia internazionale*, Rapporto ICE 2015-2016, Roma, 2015.
- Corbetta G., *Le medie imprese: alla ricerca della loro identità*, Egea, Milano, 2000.
- Corbetta G., *Le aziende familiari*, Egea, Milano, 2010.

- Cristadoro R. e Federico S., *L'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano*, in *Questioni di Economia e Finanza* n. 260, Banca d'Italia, Roma, Gennaio 2015.
- Curti M., *L'internazionalizzazione nelle teorie economiche. Le ragioni del commercio internazionale*, Ice Agenzia, Ancona, 2-6 Novembre 2015.
- Della Bella C., Pagliacci F., Vignola M., *Servizi reali e finanziari per l'internazionalizzazione delle imprese. Un'analisi dinamica della domanda*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2009.
- Demattè C., Perretti F., *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, 2003.
- Demattè C., Perretti e Marafioti E., *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, 2008.
- D'Aurizio L. e Cristadoro S., *Le caratteristiche principali dell'internazionalizzazione delle imprese*, in *Questioni di Economia e Finanza* n. 261, Banca d'Italia, Roma, Marzo 2015.
- Eaton B., Kortum S., Kramarz F., *Dissecting trade: Firms, industries, and export destinations*. No. w10344. National Bureau of Economic Research, Cambridge, 2004.
- Esposito G.F., *La globalizzazione dei piccoli*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2003.
- Farella R., *Le politiche locali a sostegno dell'internazionalizzazione tra strategie multilivello ed esigenze di coordinamento unitario*, IAI Quaderno n. 19, 2004.
- Ferraro F., Marini D. e Oliva S., *Internazionalizzate e globali. Uno studio sui rapporti internazionali delle imprese padovane*, Quaderni FNE Collana Ricerche n.45, Confindustria Padova, Padova, giugno 2008.
- Figini M., *Internazionalizzazione: scelta obbligata per valorizzare la competitività delle PMI italiane. Report sui risultati della ricerca condotta da A+Network sui percorsi di internazionalizzazione della media, piccola e piccolissima impresa*, A+Network, Novembre 2013.
- Francesconi M.B., *Politiche e strumenti per l'internazionalizzazione in Francia e in Germania*, Ministero dello Sviluppo Economico, IPI-Istituto per la Promozione Industriale, Roma, 2009.
- Garioni G., *Pmi e finanziamenti per l'internazionalizzazione*, Ipsosa, Assago, 2007.
- Giavazzi F., D'Alberti M., Moliterni A., Polo A. e Schivardi F., *Analisi e raccomandazioni sui contributi pubblici alle imprese*, Consiglio dei Ministri, Roma, 30 aprile 2012.
- Gorissen S., Iadanza A., Marracino R., Moneta L., Padoan E. e Terzulli A., *Re-Start. La sfida possibile di un'Italia più internazionale*, Sace, Roma, 2015.
- Granovetter M., *The sociological and economic approaches to labor market analysis: a social structural view*, Springer, Milano, 1992.
- Guerrieri P., *L'internazionalizzazione del Sistema-Italia*, IAI Quaderno n. 19, 2004.
- Helpman E., *Trade, FDI, and the Organization of Firms*, *Journal of Economic Literature*, Vol. XLIV, pp. 589-630, AEA, Usa, 2006.
- Guzzo G., Pavan G., Pitingaro S. e Pittarello A., *Veneto Internazionale. Rapporto Annuale 2014*, Unioncamere Veneto, Venezia, 2014.

- Hymer S.H., *The International Operations of National Firms: A study of Foreign Direct Investment*, MIT Press, Cambridge, 1960.
- Izzo F., *I processi internazionali delle imprese ad alta intensità di servizio*, CEDAM, Milano, 2000.
- Johanson J. e Mattson L.G., *Internationalization in Industrial System-A Network Approach*, in Buckley P.J., Ghauri P., (a cura di), *The internationalisation of the firm. A Reader*, Academic Press, Usa, 1988.
- Mariotti S., *Internazionalizzazione, innovazione e crescita dell'industria italiana*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2005.
- Ministero dello Sviluppo Economico, *Politiche e strumenti per l'internazionalizzazione delle imprese*, Direzione generale per le politiche di internazionalizzazione e la promozione degli scambi, Roma, 2011.
- Ministero dello Sviluppo Economico, *Relazioni sugli Interventi di sostegno alle attività economiche produttive*, GIAI, Assago, 2015.
- Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, *L'Internazionalizzazione delle Reti di Impresa*, Reti D'Impresa, Roma, Maggio 2015.
- Monti E., *Le strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali: un'analisi comparata di tre diversi sistemi locali di produzione in Emilia-Romagna*, Dottorato di Ricerca in Economia e statistica agroalimentare, Università degli Studi di Bologna 2010-2011.
- Musso F., *Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese*, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", Urbino, 2006.
- Nanut V. e Tracogna A., *Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*, Sinergie Italian Journal of Management n.60, 2011.
- Ottaviano G. e Mayer T., *The Happy Few: The Internationalisation of European Firms. New Facts based on Firm Level Evidence*, Brùgel Blueprint Series 3, 2007.
- Pascale Guidotti Magnani N., *Internazionalizzazione: scelta obbligata per valorizzare la PMI italiana*, A+ Network, Novembre 2013.
- Pepe C. e Zucchella A., *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*, Il Mulino, 2009.
- Resmini L., Comi S. e Vittucci Marzetti G., *Le misure regionali per l'internazionalizzazione delle imprese: esperienze e risultati*, Eupolis Lombardia, Milano, 2016.
- Rossi A. e Cenderello A., *Internazionalizzazione e nuove leve per la competitività*, Formez, Roma, 2007.
- Runfola A., *Apprendimento e reti nei processi di internazionalizzazione del retail il caso tessile-abbigliamento*, University Press, Firenze, 2012.

- Saviolo S., *Strategie di internazionalizzazione*, in Demattè C., Perretti F. e Marafioti E., Egea, Milano, 2008.
- Silvestrelli S., *Decisioni strategiche di impresa*, Esculapio Economia, Bologna, Maggio 2012.
- Siniscalchi A., *Contratti di Rete e Marketing Internazionale: indagine sulla diffusione della modalità contrattuale in Italia e riflessi sull'internazionalizzazione*, Tesi di dottorato, Università degli Studi di Salerno, 2015.
- Totaro D., *L'internazionalizzazione nel quadro della nuova programmazione 2014-2020: le opportunità per imprese e professionisti*, Commissione di Studio Finanza Agevolata UNG-DCEC, Arezzo, 2014.
- Unioncamere Basilicata, *Le politiche di internazionalizzazione: riflessioni e spunti da alcune esperienze regionali*, Regione Basilicata, Matera, Dicembre 2013.
- Unioncamere Veneto, *La situazione economica del Veneto. Rapporto annuale 2015*, Unioncamere Veneto, Venezia, 31 Maggio 2015.
- Unioncamere Veneto, *La situazione economica del Veneto. Rapporto annuale 2015*, Unioncamere Veneto, Venezia, 2016.
- Valdani E., *Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Etas Libri, Milano, 1996.
- Valdani E. e Bertoli G., *Mercati internazionali e marketing*. Egea, Milano, 2010.
- Veneto Sviluppo, *Bilancio 2015*, Venezia-Marghera, 2015.
- Vergara Caffarelli F. e Veronese G., *Il sistema paese a supporto dell'internazionalizzazione*, in Questioni di Economia e Finanza n. 196, Banca d'Italia, Roma, Settembre 2013.
- Vernon R., *International Trade and International Investment in the Product Cycle*, Quarterly Journal of Economics Vol. 80 n. 2, pp. 190–207, Banca d'Italia.
- Vernon R., *International investment and international trade in the product cycle*, Quarterly Journal of Economics, 1966.
- Vittori R., *Export, delocalizzazione, internazionalizzazione. Un'opportunità delle aziende italiane per superare la crisi*, Franco Angeli Editore, Milano, 2013.

SITOGRAFIA

- Agenzia- Ice: <http://www.ice.gov.it/home.htm>
- AziendAttiva, 13 Novembre 2013, <http://www.aziendattiva.it/dati/perche-internazionalizzare-i-vantaggi-dellinternazionalizzazione/>
- Camera di commercio Padova, <http://www.pd.camcom.it>
- CGIL Venezia: <http://www.cgilvenezia.it/it/categorie/flfp/275-veneto-promozione-l-ente-strumentale-della-regione-veneto-rischia-la-chiusura-una-scelta-inaccettabile-dicono-i-sindacati>
- Clusters and Industrial Networks: <http://www.venetoclusters.it>
- Confagricoltura Veneto: <http://www.confagricolturaveneto.it/index.php/chisiamo>
- Confartigianato Vicenza: <http://www.confartigianatovicenza.it/associazione/chi-siamo>
- Confcommercio Veneto: <http://www.confcommercioveneto.it/chi/Confcommercio-Veneto/>
- Confindustria Veneto: <http://www.confindustria.veneto.it>
- Digital 4Executive, 2011, https://www.digital4.biz/executive/approfondimenti/le-pmi-nello-scenario-europeo-italia-indietro-rispetto-ad-accesso-al-credito-innovazione-e_4367215379.htm
- Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica Presidenza del Consiglio dei Ministri, <http://www.programmazioneeconomica.gov.it>
- Dispensa 8 – Economia dell’innovazione: <http://economia.unipv.it/webbalco/8.Internazionaliz.%20e%20innoNEW.pdf>
- Di Marcotullio M., 3 settembre 2014, <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2014-09-03/1-internazionalizzazione-sistema-italia-come-strumento-supporto-uscita-crisi-145942.php>
- Gastaldi F., <https://lacittadelsolcatanzaro.wordpress.com/2013/10/16/il-nord-est-e-la-crisi-piccolo-e-bello-non-basta-piu/>
- Gorni A., Novembre 2014, <https://www.giornaledellepmi.it/globalizzazione-e-internazionalizzazione/>
- Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri, <http://www.governo.it/i-governi-dal-1943-ad-oggi/i-governi-nelle-legislature/192>
- Il portale delle Camere di Commercio d’Italia, <http://www.camcom.gov.it>
- Pagella Politica, 2015, <https://pagellapolitica.it/dichiarazioni/6176/quante-piccole-e-medie-imprese-in-italia>
- Puricelli Marina, 2012, http://www.newsmercati.com/Pmi_e_internazionalizzazione_bino-mio_possibile

Unioncamere Veneto: <http://www.unioncameredelveneto.it/content.asp?ID=1>

Veneto Economia: <http://www.venetoeconomia.it/2016/03/distretti-veneti-2015/>

Weisz B., 7 Agosto 2015, <http://www.pmi.it/impresa/normativa/approfondimenti/101585/internazionalizzazione-imprese-via-libera-governo.html>

RINGRAZIAMENTI

Sebbene il lavoro condotto per questa tesi è necessariamente non completo, sia per la complessità della materia che per i continui sviluppi che sono in corso giorno per giorno voglio cogliere l'occasione per ringraziare il Dott. Francesco Meneghetti, la Dott.ssa Silvia Occhialini e l'Ing. Vladi Riva per la collaborazione, il supporto e il vivo interesse dimostratomi durante la stesura del mio lavoro, nonché il prezioso aiuto fornitomi, volendomi scusare inoltre per il disturbo provocato.

Desidero inoltre ringraziare la prof.ssa Annalisa Caloffi, per la sua grande disponibilità, cortesia e pazienza manifestatami durante tutta la stesura dell'elaborato.

Un sentito ringraziamento va alla mia mamma e al mio papà, a Marica e Fabio che silenziosamente mi hanno accompagnata e sostenuta, anche economicamente, durante il lungo percorso universitario.

Un caloroso ringraziamento inoltre va ai miei datori di lavoro Raluca, Federica, Alessandro e Dario che mi hanno spronata e incoraggiata a portare a termine il mio percorso.

Ad Emanuele che con il suo affetto e la sua presenza silenziosa, mi ha sempre lasciata libera di intraprendere le molteplici strade della vita.

Un grazie a tutti i miei amici erasmus conosciuti durante le due esperienze intraprese che mi hanno accompagnata e supportata rendendole memorabili.

Un grazie di cuore va ai miei due cari amici Ito e Lello che in questi ultimi anni mi hanno tenuta per mano ed accompagnata con la loro allegria, parole, aiuto e pazienza fino al traguardo oggi raggiunto.

Ad Anna, Giulia e Tania che con la loro simpatia e amore nei miei confronti mi hanno sempre fatta sentire la persona più fortunata.

Un ultimo ringraziamento, ma non per importanza, va a Silvia, Alessio, Francesco ed Alberto che si sono rivelati essere, in questi ultimi anni, veri amici più che semplici compagni universitari.

Ed infine un grazie a tutte le persone che ho conosciuto in questi anni, che mi hanno formata a diventare la persona che oggi sono.

