



**POLITICHE DI
INTERNAZIONALIZZAZIONE
COMMERCIALE DELLE IMPRESE**

Firenze, 2015

RICONOSCIMENTI

Il Rapporto è stato curato per l'IRPET da Marika Macchi dell'Università di Firenze, con il coordinamento di Marco Mariani, all'interno dell'Area Economia pubblica e territorio afferente a Patrizia Lattarulo. Hanno collaborato: Chiara Bocci, Giuseppe Gori e Leonardo Piccini. Editing a cura di Elena Zangheri.



Regione Toscana



REPUBBLICA ITALIANA



UNIONE EUROPEA
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

Sommario

1. Introduzione	5
2. L'internazionalizzazione commerciale: apprendimento, networking e integrazione	6
3. Traiettorie dell'Export italiano.....	8
4. Politiche di supporto all'internazionalizzazione: istituzioni e necessità di valutazione.....	10
5. L'internazionalizzazione commerciale nella Regione Toscana	13
5.1 <i>La Regione Toscana</i>	15
5.2 <i>Toscana Promozione</i>	20
5.3 <i>Artex</i>	28
6. Considerazioni	32
7. Bibliografia	33

1. Introduzione

L'internazionalizzazione delle imprese generalmente viene attribuita a due macro-direttrici principali: (i) l'apertura di canali commerciali oltre frontiera e (ii) la possibilità di investimenti diretti all'estero (IDE). Spesso queste strategie sono state considerate come strategie quasi alternative o, al limite, come strategie con differente intensità di complessità per cui all'apertura di canali commerciali viene attribuito il ruolo di "apripista" per futuri flussi di investimenti. La visione di un'internazionalizzazione commerciale come una strategia "più semplice" ha spesso indotto a pensare che fosse la più adeguata (spesso l'unica) per imprese di più ridotte dimensioni.

Il mutato ordine mondiale degli ultimi due decenni e la crescente complessità degli scambi ha portato ad un cambiamento significativo di questa visione dicotomica: le strategie di internazionalizzazione si fanno sempre più complesse e articolate, la possibilità di definire "one best way" è definitivamente scomparsa (Nanut e Tracogna, 2011), e le scelte strategiche devono essere adattabili e modificabili in base al settore, al Paese di destinazione e al tipo di canale distributivo più adeguato.

A fronte di uno scenario complesso e mutevole come quello dei mercati internazionali riuscire a tracciare interventi di policy sufficientemente incisivi e capaci di supportare fattivamente le azioni imprenditoriali è sempre più complesso e richiede sempre maggiori competenze e strumenti di analisi.

Questo lavoro ha lo scopo di indicare, rispetto alle principali direttrici dei flussi commerciali tracciate negli ultimi anni per le esportazioni italiane (quindi quelle di un paese tecnologicamente avanzato ma anche con una forte caratterizzazione del *country of origin*) il posizionamento delle politiche regionali toscane.

Il lavoro inizierà con il delineare i principali elementi che contraddistinguono questa "nuova" visione delle politiche di internazionalizzazione (Par. 2).

Si delineeranno poi le principali tendenze rilevate dagli ultimi studi-paese per quello che concerne sia i Paesi di destinazione delle esportazioni italiane che per ciò che concerne la tipologia di prodotti esportati (Par. 3).

Nel Par. 4 ci concentreremo nella descrizione delle principali istituzioni che, a livello nazionale e regionale, si occupano di promozione dell'export. Questo ci servirà per comprendere come i flussi di fondi che hanno caratterizzato il sostegno alle esportazioni siano eterogenei e abbiano una molteplicità di fonti che concorrono a strategie multilivello.

Il quinto paragrafo cercherà di dare una rassegna di tipo quali-quantitativo delle principali linee di supporto alle imprese toscane prendendo in considerazione i finanziamenti stanziati direttamente sui bandi della Regione Toscana, sui flussi di investimento erogati dall'Agenzia regionale per l'internazionalizzazione (Toscana Promozione¹) e sulle strategie messe in atto da Artex².

¹ Fondata nel 2001 con un accordo tra Regione Toscana, Istituto nazionale per il Commercio Estero (ICE), Ente Nazionale per il Turismo (ENIT) e Unioncamere Toscana (organizzazione regionale delle Camere di Commercio), Toscana Promozione è il primo soggetto pubblico regionale costituito in Italia con lo scopo di valorizzare e promuovere la competitività dell'economia e del territorio toscano sui diversi mercati del mondo (<http://www.toscanapromozione.it/profilo.html>).

In Ultimo, il paragrafo conclusivo cercherà di trarre alcune tendenze emergenti nelle politiche di internazionalizzazione regionale sottolineando, da un lato, la necessità di una maggiore integrazione del sistema informativo regionale, dall'altro l'importanza di proseguire l'analisi di impatto sulle imprese beneficiarie, per comprendere quali siano le strategie migliori per il sistema toscano.

2. L'internazionalizzazione commerciale: apprendimento, networking e integrazione

La letteratura empirica sul supporto alle esportazioni così come le linee guida istituzionali per l'internazionalizzazione stanno focalizzando la propria attenzione su tre principali aspetti che le imprese e le *policy territoriali* dovrebbero tenere in considerazione: (i) la dinamica conoscitiva che i processi esportativi portano con sé; (ii) l'importanza dei network di relazioni (sia internazionali che locali); (iii) la partecipazione a progetti integrati.

- (i) I processi di internazionalizzazione sia commerciale che produttiva richiedono lo sviluppo di conoscenze sia rispetto ai Paesi e ai mercati in cui si intende sviluppare la propria attività che, più in generale, nei confronti dei processi di “internalization knowledge” ovvero di quella conoscenza astratta che permette a imprese già attive in alcuni mercati esteri di sviluppare *capabilities* che rendono meno difficile la penetrazione di nuovi mercati. Nel primo caso si tratta prevalentemente di conoscenze tecniche, che comprendono una “conoscenza istituzionale” del quadro di riferimento nazionale, del tipo di governo, di regole e norme (Eriksson et al 1997); una conoscenza di quelle che sono le opportunità offerte localmente (Chetty et al 2000; Schweizer et al 2010) e la possibilità di identificare i comportamenti di consumatori locali, oltre che dei propri competitor sul nuovo mercato (Blomstermo et al 2004; Johanson e Vahlne, 2003). Al contrario l’“internalization knowledge” è definibile come l’insieme di *capabilities* che un’impresa deve sviluppare per attuare le proprie strategie di internazionalizzazione: dove cercare le informazioni rilevanti, come acquisire un *assessment* finalizzato del mercato di interesse, come decidere il canale distributivo nel Paese-target. Mentre le conoscenze tecniche possono essere considerate come conoscenze specifiche del Paese e/o del mercato di interesse, l’“internalization knowledge” può essere pensata come l’insieme di conoscenze specifiche dell’impresa. Il supporto di policy può essere quindi legato sia all’offerta diretta di servizi reali di tipo informativo che di servizi volti alla crescita dell’impresa (intesa come crescita organizzativa e manageriale). Chiaramente sono due forme di supporto differenti, e la seconda è da considerarsi come necessaria alle imprese che non possiedono esperienza diretta di attività internazionali (Fletcher e Harris, 2012). È sempre bene tenere presente che se è vero che la conquista di nuovi mercati rappresenta un ventaglio di possibilità di espansione per l’impresa, è altrettanto vero che per le imprese che si affacciano per la prima volta sui mercati internazionali, se non gestiti correttamente, possono rappresentare grandi fallimenti (Stinchcombe, 1965). Ciò che può rappresentare il vero differenziale tra una strategia di successo e il fallimento emerge con particolare enfasi nella recente letteratura sulle imprese “born global” (Michael Rennie, 1993). In questi studi si cerca di identificare quali siano le pratiche rilevanti per fondare e far crescere imprese atte a soddisfare nicchie su scala globale

² Centro per l'Artigianato Artistico della Toscana (<http://www.artex.firenze.it/it/chi-siamo>).

(Cavusgil e Knight, 2009), e in questa letteratura il principale fattore di discriminazione risiede nell'apprendimento, inteso come "ricerca proattiva di nuove conoscenze sui mercati internazionali, sui potenziali consumatori e competitor, e problemi di gestione in ambienti distanti e non familiari" (Craig e Douglas, 1996). Questa apertura a nuove conoscenze e questo misurarsi con nuove sfide porta le imprese non solo ad acquisire nuove informazioni, ma soprattutto a migliorare il proprio apprendimento come organizzazione. In altre parole, il processo di interazione con un ambiente esterno differente da quello del mercato "domestico" migliora le proprie *capability*, permettendo alle imprese di affrontare differenti set istituzionali e spesso stimolando le stesse verso un *upgrading* anche di tipo tecnologico (Eriksson et al, 2000; Nakata e Sivakumar, 1996).

- ii) Un altro ramo della letteratura più recente focalizza la propria attenzione sull'importanza che ha per l'internazionalizzazione delle imprese la presenza e la partecipazione a network relazioni, sia internazionali che locali (Coviello e Munro, 1995). In generale questa visione non percepisce la strategia di internazionalizzazione dell'impresa come un processo graduale e individuale, quanto come la possibilità di intraprendere strategie, anche su scala collettiva, che tengano conto delle relazioni con altri soggetti: fornitori, acquirenti, competitor e attori istituzionali. Tuttavia, come suggerito in Mattsson (1989), questo essere "embedded" in un network di relazioni può offrire opportunità e conoscenze di mercati anche distanti, ma può anche rappresentare un fattore limitante della crescita di impresa, laddove questa rimanga troppo saldamente confinata dalle relazioni preesistenti. Questo tipo di approccio è stato considerato interessante soprattutto nell'analisi di processi di internazionalizzazione di PMI: il networking può essere uno strumento utile per le PMI sia per entrare in rapporto "simbiotico" con imprese di più grandi dimensioni (Etemad et al., 2001) sia per acquisire più facilmente informazioni sui mercati di interesse e sulle opportunità esistenti (Andersen and Buvik 2002; Ellis 2000). Questo tipo di letteratura offre sicuramente il fianco ad uno degli strumenti maggiormente utilizzati per la promozione dell'internazionalizzazione commerciale delle PMI: i consorzi per l'esportazione (Albaum&Duerr, 2008; Valdani & Bertoli, 2006; UNIDO , 2009). Di questo esistono differenti forme (c. di vendita, c. di promozione, etc.) che hanno comunque in comune l'obiettivo di rafforzare la posizione di imprese altrimenti troppo piccole per avere un'adeguata forza contrattuale sui mercati internazionali, o troppo poco strutturate per possedere tutte le capacità organizzative e tecniche al proprio interno (Francioni, Musso e Pagano, 2012). Per diversi anni, le possibilità rappresentate da questo strumento normativo sono state attivamente sostenute da politiche di supporto all'export che premiavano l'appartenenza delle imprese a forme consortili: appartenere ad un consorzio, come elemento di premialità, aumentava le possibilità di finanziamento pubblico. La visione del consorzio è andata tuttavia offuscandosi negli ultimi anni, dal momento in cui le imprese stesse hanno iniziato a guardare con diffidenza a questo strumento sulla base di esperienze non sempre positive e, a volte, eccessivamente vincolanti per le imprese stesse (Cafaggi e Iamiceli, 2012). In compenso, quello che si può notare anche dai Bandi più recenti analizzati nei paragrafi successivi, è l'attenzione (e la premialità) dell'attore pubblico verso i contratti di rete. Questi rappresentano uno strumento normativo parzialmente differente dai consorzi e, pur cercando un terreno comune di attività e investimento, mantengono una maggiore indipendenza dei partner.
- iii) Infine, un'ultima particolarità che sembra emergere dalle prassi di internazionalizzazione indagate nella letteratura, è quella che si concretizza nei Project Business. Gli studi

esistenti danno definizioni anche molto stringenti di questa prassi, che può essere considerata come l'attività di "sviluppare, realizzare e implementare soluzioni tecnico-economiche per soddisfare i bisogni dell'acquirente" avendo come caratteristiche (i) la discontinuità (ogni progetto viene fatto e venduto senza continuità di lavorazione o di relazione commerciale); (ii) l'unicità (personalizzazione del progetto massima); (iii) la complessità (è richiesta una pluralità di beni e servizi); (iv) la presenza di un impegno finanziario rilevante (Owusu et al., 2007).

La filosofia alla base di questi progetti è quella del "prodotto-chiavi-in-mano", spesso legati al settore del *real estate*. È nostra convinzione tuttavia considerare quest'idea di progetti integrati con un'accezione più ampia e adattabile ad alcune prassi che Artex e Toscana Promozione sembrano avere adottato negli ultimi anni. A fianco infatti della promozione di singole realtà, molta parte della progettazione sia espositiva che promozionale si è mossa verso la costruzione di progetti integrati di cui un esempio è la vendita di soluzioni di arredo nell'ambito del segmento *contract*.

Queste tre linee di analisi spesso sono state viste come alternative nella rappresentazione dei processi di internazionalizzazione: la prima è stata spesso inserita nell'"Uppsala Model", che prevede una cumulabilità graduale della conoscenza, che deve quindi essere sviluppata con un processo che parta dagli strumenti più semplici per poter diventare via via più complesso e ramificato. Il "Network Approach" ha considerato il precedente modello come troppo deterministico, sottolineando come lo sviluppo delle relazioni possa in realtà portare a combinazioni diverse di penetrazione di nuovi mercati permettendo di sviluppare percorsi del tutto personalizzati. Infine l'ultimo approccio si definisce come una sorta di ibridazione dei due precedenti, volendosene tuttavia distaccare.

A nostro avviso, come motiveremo meglio attraverso l'analisi empirica delle strategie applicate in Toscana, queste tre visioni sembrano coesistere, in maniera tutt'altro che esclusiva. Quello che si può invece obiettare a queste distinzioni tassonomiche è che non esiste una migliore soluzione per qualsiasi impresa ma che, anche in base alla tipologia di quest'ultima e alle proprie risorse, è bene adottare strategie differenti.

3. Traiettorie dell'Export italiano

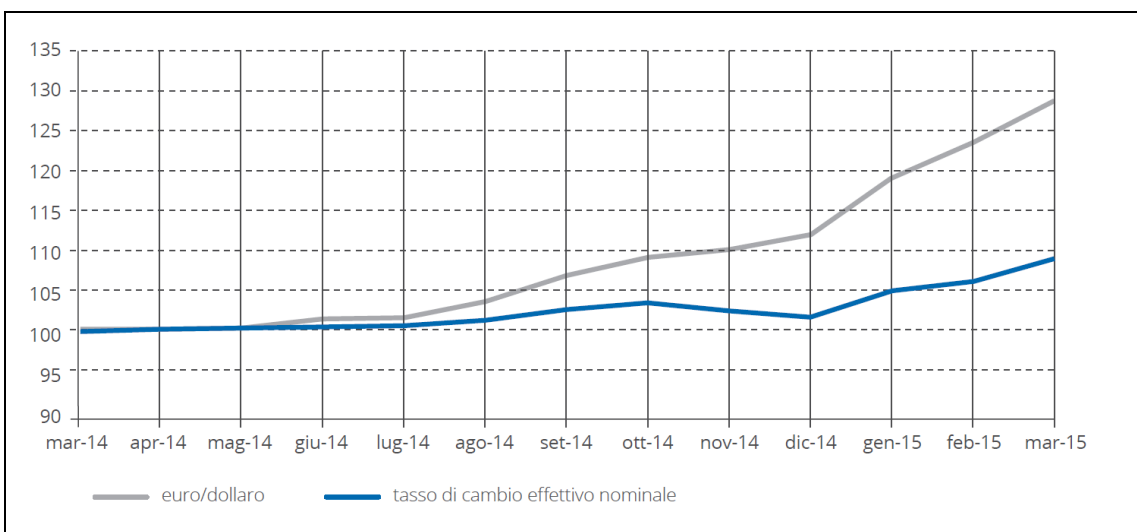
I processi dell'export italiano sono ovviamente legati da un lato all'appartenenza del Paese al mercato unico europeo che, proprio per la peculiarità del suo assetto, non verrà trattato come elemento principale di questo lavoro. Ciò su cui focalizzeremo la nostra attenzione infatti è la presenza di flussi esportativi verso mercati extra-UE.

Possiamo evidenziare in questo macro gruppo due linee strategiche: da un lato le opportunità offerte dai così detti Paesi Emergenti, dall'altro l'importanza che stanno riacquisendo i Paesi Maturi Lontani. Nel primo insieme vengono rappresentate le grandi economie che negli ultimi due decenni hanno registrato tassi di crescita sopra la media, in cui il mercato interno è sufficientemente grande da giustificare politiche-paese mirate e che possono contare su una classe di popolazione a reddito medio-alto che esprime una domanda di beni di consumo solo parzialmente soddisfatta dai propri mercati interni.

Nel secondo insieme, invece, spicca sopra tutti la ripresa degli Stati Uniti. Dall'ultimo rapporto ICE-Prometeia (2015) emerge chiaramente come le importazioni USA non solo siano tornate a crescere, ma rappresentino il vero e proprio “pivot del commercio internazionale”, con un tasso di crescita atteso per l'anno in corso del +7,7%.

A favorire questo spostamento di attenzione tra Paesi Emergenti e Nord America, non vi sono tuttavia solo fattori prettamente economici, come la ripresa USA e il tasso di cambio maggiormente favorevole alle importazioni nel mercato d'oltreoceano (si veda Fig.1), ma la presenza di affinità culturali e alleanze strategiche. Non ultimo, anche se dagli esiti politico-economici ancora incerti, la forte ricerca di un accordo di libero scambio proprio tra Europa e Stati Uniti, i tanto discussi Ttip (TransatlanticTrade and Investment Partnership).

Figura 1
TASSI DI CAMBIO, EURO DOLLARO ED EFFETTIVO NOMINALE DELL'ITALIA (INDICI MARZO 2014=100)



Fonte: ICE-Prometeia, 2015

Nonostante l'attenzione attuale e prospettica sia stata spostata sui Paesi Maturi, a parere di chi scrive, sarebbe poco oculato sminuire il lavoro di penetrazione commerciale nelle Economie Emergenti, su cui si è fortemente investito negli ultimi anni.

Questo prevalentemente per due motivi. Il primo risiede nei “tempi di ritorno” degli investimenti effettuati fino ad ora in economie come Russia, Brasile, Cina, India. La “distanza istituzionale” che di fatto caratterizza le relazioni tra Paesi come l'Italia e le Economie Emergenti, richiede infatti investimenti che spesso non hanno un riscontro immediato, ma necessitano di un tempo di recupero dell'investimento maggiore. Nel caso di Russia e Cina, ad esempio, i tempi di adattamento e conoscenza del mercato sono stati stimati in almeno 5 anni dall'approccio iniziale degli esportatori. Questo rappresenta chiaramente una sfida per le imprese italiane, che si trovano in presenza sia di differenze “formali”, come standard di produzione, normative, gusto dei consumatori, etc. (Khanna e Palepu, 1997), che di pratiche “informali” diverse, che vanno dalla conoscenza degli intermediari-chiave, finanche a pratiche che possono essere al limite della legalità (Rubesch, 2000). Queste differenze tuttavia possono essere considerate anche come opportunità. Secondo alcuni studi infatti proprio la sfida di un nuovo potenziale mercato può essere il fattore di innesco di nuovi modelli di business, di un

cambiamento, e quindi di innovazioni, sia nella produzione che nella distribuzione (Pellicelli, 2010; Pels et al. , 2004).

Il secondo elemento che ci spinge ad essere cauti nel trascurare l'importanza delle economie Emergenti nel prossimo futuro, è dato dal fatto che pur avendo queste economie rallentato i tassi di crescita a doppia cifra che hanno caratterizzato i loro mercati per alcuni anni, rimangono Paesi con un potenziale di domanda rilevante, sia a livello di popolazione (quantità della domanda da soddisfare) che per la capacità di spesa della fascia di reddito più elevata (qualità di domanda insoddisfatta).

Adottate quindi le giuste cautele, non è secondario per la scelta degli interventi di policy considerare l'evoluzione degli ultimi mesi negli interscambi commerciali. Come si nota dalle ultime statistiche ISTAT (giugno 2015) i partner commerciali extra-UE più dinamici all'esportazione sono Giappone e Turchia(entrambi +9,4%), paesi OPEC (+3,1%) e Svizzera (+2,7%). Stati Uniti (+1,0%) e paesi ASEAN(+0,8%) presentano una crescita tendenziale più contenuta. Nel contempo una flessione delle vendite particolarmente sostenuta viene registrata verso la Russia (-30,6%) e paesi MERCOSUR (-12,2%).Più moderata la contrazione verso paesi EDA (-5,5%) e Cina (-1,1%).

I beni che caratterizzano le esportazioni italiane possono essere suddivise in due macro settori: (i) quello dei beni ad elevato contenuto di conoscenza, e che in genere appartengono al mondo della meccanica strumentale e delchimico-farmaceutico, e (ii) beni appartenenti al *made in Italy*.Nel primo caso, sempre in questi ultimi mesi si è registrata un'inversione di tendenza che vede al primo posto l'esportazione di autoveicoli (+47,5%). Nel caso dei beni di consumo non durevoli (di cui l'intero sistema moda fa parte), ciò che maggiormente traina le esportazioni sono beni che, nella percezione del consumatore, vendono anche "uno stile di vita", eche spesso appartengono al segmento *premium*, ovvero che si differenziano poiché viene loro riconosciuto un forte valore aggiuntonella qualità e nella personalizzazione del prodotto.

4. Politiche di supporto all'internazionalizzazione: istituzioni e necessità di valutazione

La ratio che sottolinea l'importanza alla base di un intervento pubblico a supporto dell'internazionalizzazione commerciale soprattutto delle micro e piccole e medie imprese è da ricercarsi in quattro elementi principali: (i) la presenza di barriere non tariffarie che possono risultare troppo onerose per una singola impresa (lingua, cultura, normativa, presenza di standard tecnici,...); (ii) rischi elevati per imprese di più piccole dimensioni (Bugamelli e Infante, 2003); (iii) possibilità di avere esternalità positive da una promozione collettiva (marchi, reputazione,...); (iv) possibilità di mitigare le difficoltà di interazione tra sistema creditizio e imprese ("i vincoli di accesso al credito sono visti come il principale ostacolo all'export", Istat 2013).

L'appartenenza dell'Italia al WTO e contemporaneamente all'UE ha posto alcuni limiti agli strumenti che possono promuovere l'esportazione commerciale, non ultima la possibilità di incentivare le esportazioni attraverso una politica monetaria (svalutazione della moneta nazionale). Anche per questo nel nostro Paese sono aumentati i Programmi di Promozione delle Esportazioni (EPP è l'acronimo dalla versione inglese) che non contemplano politiche di prezzo

in senso stretto, ma che si concentrano sull'offerta e il sussidio diservizi reali. In generale, i servizi reali³ comprendono una varietà di azioni, riclassificabili prevalentemente in 4 tipologie:

- *Servizi informativi e di comunicazione* (ricerche di mercato; Traduzioni/interpretariato; consulenze specifiche; consulenza in materia valutaria; banche dati; altri networks informatici; formazione del personale)
- *Servizi commerciali e logistici* (trasporto; magazzinaggio; assistenza tecnica; organizzazione di reti commerciali; intermediazione commerciale.)
- *Servizi promozionali* (ricerca di clienti, agenti, rappresentanti organizzazione fiere e mostre; pubblicità; organizzazione di missioni all'estero; ricevimento di delegazioni estere; manifestazioni promozionali organizzate da enti).
- *Servizi di B2B*: differiscono dai servizi promozionali per la ricerca diretta e mirata di interlocutori privilegiati per le imprese.

Secondo il rapporto ICE 2014 la tendenza di fondo delle istituzioni preposte al sostegno dell'export in Italia è stata quella di aumentare nell'ultimo biennio i fondi a disposizione di servizi e incentivi reali:

“il Ministero dello Sviluppo Economico ha mobilitato fondi per 21 milioni di euro, un valore simile a quelli del biennio precedente, cui si sono aggiunti 7 milioni di euro di contributo degli utenti. Ice-agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (Ice) e le Camere di commercio, industria e artigianato (Cciaa) hanno aumentato le proprie spese per le azioni di sostegno a carattere promozionale, passate rispettivamente da 28 a 44 milioni di euro e da 76 a 79 milioni, inclusi i contributi degli utenti ai costi. La spesa delle Regioni, misurata per la prima volta in questo Rapporto, è stata di circa 89 milioni di euro grazie anche a una riprogrammazione dei fondi dell'UE e al contributo dei privati.”

(ICE, 2014, Rapporto 2013- 2014 “L'Italia nell'economia internazionale”, p. 372)

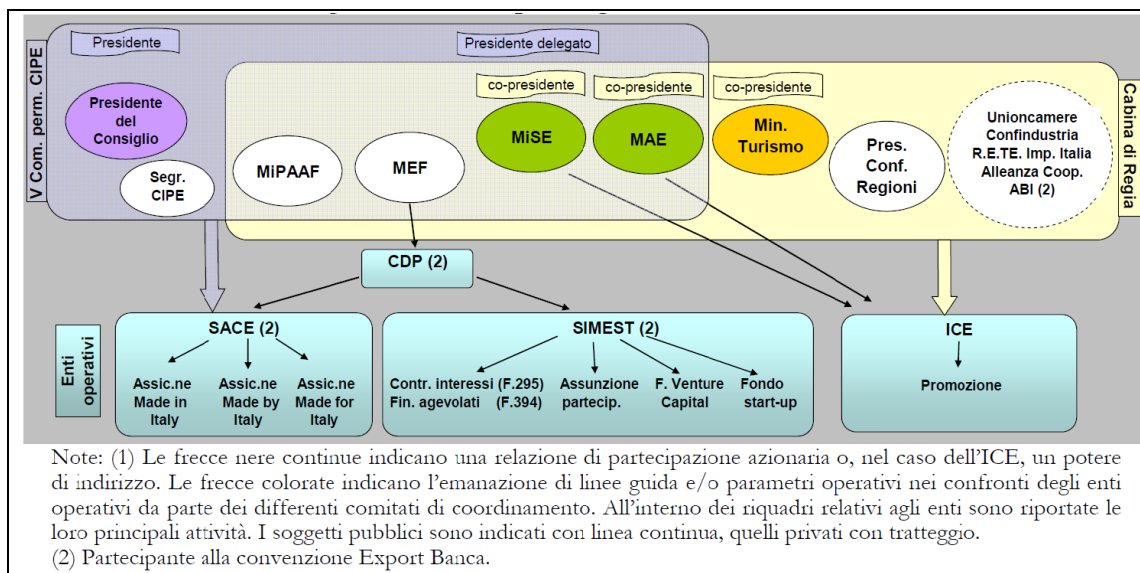
Queste tendenze di cambiamento che hanno reindirizzato le modalità di sostegno alle imprese esportatrici, si affiancano anche ad una modificazione strutturale dell'assetto istituzionale italiano. Dal 1 gennaio 2013 a livello nazionale si è assistito ad un cambiamento importante che ha visto i) la soppressione dell'Ice-istituto e la creazione dell'Ice-agenzia; ii) l'integrazione di quest'ultima in una Cabina di Regia che coinvolge Ministero dell'Economia e delle Finanze, il Ministero delle Politiche agricole e forestali, il Presidente della Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, Unioncamere, Confindustria, RE.TE. Imprese Italia, Associazione bancaria italiana e Alleanza per le cooperative.

Non è tuttavia semplice comprendere le modalità attraverso cui i diversi enti concorrono sul territorio nazionale e regionale a finanziare o erogare servizi e risorse. Come illustrato da Caffarelli e Veronese (2013) il “sistema paese” in questo caso si trova ad avere molteplici livelli di intervento, a loro volta differenziati a livello regionale. A fronte del sistema ministeriale (Ministero degli Affari Esteri, Ministero dello Sviluppo Economico, Ministero del Turismo) riorganizzato nel CIPE (Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica) e nella *Cabina di Regia* (che ha il compito di definire le linee guida e l'indirizzo strategico in materia di

³ I servizi reali si contrappongono solitamente ai servizi finanziari. Di questi fanno parte le forme di garanzia o di assicurazione.

promozione all'estero e internazionalizzazione del sistema produttivo) esiste un concorso di enti attuativi, che integrano il sistema nazionale con quello locale (vedi figura 2).

Figura 2
SISTEMA PAESE GLI ATTORI E LE FUNZIONI



Fonte: Caffarelli e Veronese (2013), Quaderni economico Finanziari della Banca d'Italia

L'integrazione delle regioni in questo quadro risulta ampiamente eterogenea, basandosi queste sia su differenti apparati produttivi (e quindi una diversa specializzazione e una diversa propensione all'export) che su molteplici modalità organizzative. Contrariamente a regioni come la Lombardia, in cui la competenza diretta in materia di internazionalizzazione viene mantenuta in capo all'ente regionale, in Toscana si è scelto di costituire un ente promozionale *ad hoc*. Nel caso toscano dunque Toscana Promozione ha acquisito risorse e personale dall'ente regionale, finalizzandoli all'obiettivo dell'internazionalizzazione e della promozione. Questo ha permesso di convogliare nell'ente anche le risorse per le attività previste per gli sportelli regionali (SPRINT) e di attribuirgli un ruolo diretto nel finanziamento di azioni di sistema. Non è tuttavia in un *vacuum* l'azione degli enti preposti ma, al contrario, ricerca sinergie con attori territorialmente radicati. Un esempio su tutti è sicuramente il sistema camerale⁴ che, nonostante il momento di scarsità di risorse e riordinamento interno, ha continuato a mantenere una propria presenza nella compartecipazione alle azioni sia dell'Agenzia regionale di promozione (Toscana Promozione appunto) che con le attività di enti specializzati (Artex). Un altro ancora è dato dalle relazioni tra l'ICE ed enti territoriali: vi sono progetti o eventi in cui ICE, Regione Toscana e Toscana Promozione sono partner congiunti, altre ancora in cui ICE è partner diretto di Artex.

Per avere un proprio fondamento e per comprendere l'importanza degli strumenti di promozione ciò che è sempre più evidente è la necessità di un sistema di valutazione integrato, che renda possibile non solo l'armonizzazione dei dati territoriali, ma che permetta di comprendere la gestione integrata di progetti e finanziamenti.

⁴ In questo caso si parla di *sistema camerale* sia come Unioncamere che come attività delle singole Camere Provinciali

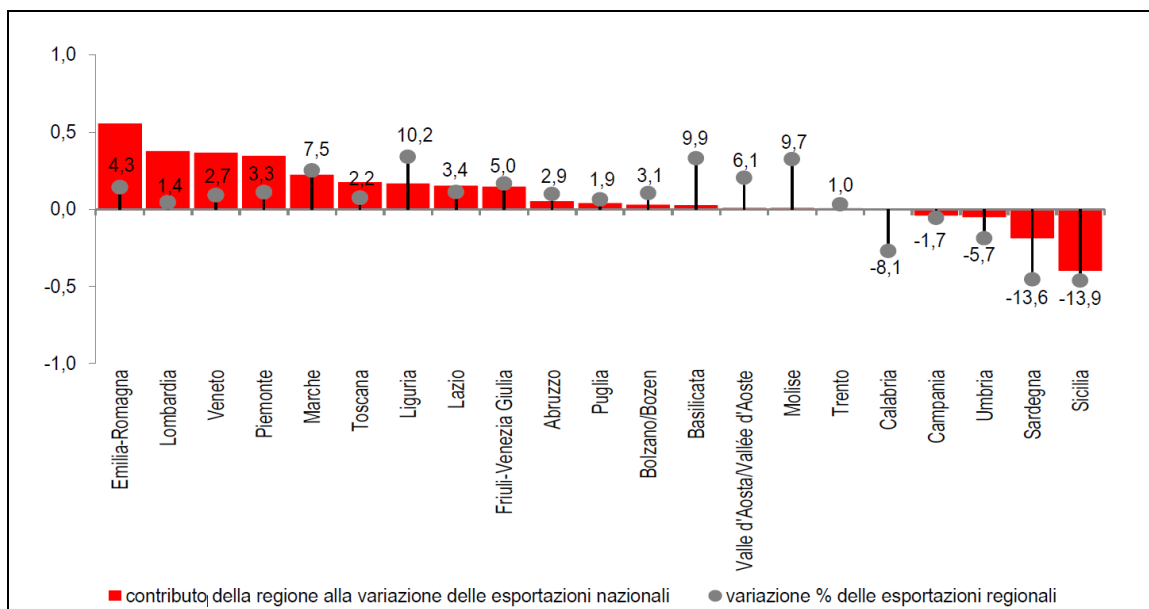
In questa direzione, a livello nazionale, l'aumento delle risorse e la riforma dell'organizzazione del supporto all'export ha portato con sé alcune innovazioni anche dal punto di vista metodologico. Accanto ai classici indicatori di output (numero aziende coinvolte, numero di utenti servizi,...) sono stati inseriti indicatori di *outcome* (numero di clienti nuovi, tasso di *placements* sul mercato dei partecipanti ai corsi sul commercio estero), affiancandoli ad indicatori più simili a quelli della *customersatisfaction* utilizzati in letteratura (percentuale clienti soddisfatti dei servizi erogati, etc.).

Purtroppo, come vedremo nel paragrafo successivo, questa armonizzazione dei dati è ancora in itinere per ciò che riguarda il complesso dei dati regionali.

5. L'internazionalizzazione commerciale nella Regione Toscana

Nonostante la regione Toscana possa vantare un patrimonio produttivo con eccellenze presenti anche nei settori che abbiamo visto trainare l'export italiano, il suo contributo rispetto all'andamento dell'export nazionale complessivo sembra non sfruttare appieno il proprio potenziale. Nel 2014, nonostante un saldo positivo e un incremento del 2,2% delle esportazioni, il ruolo della Toscana sembra essere ancora marginale se confrontato con quello di altre regioni simili. Questo divario, per il primo trimestre 2015 sembra poi ampliarsi, passando al nono posto per contributo all'export nazionale (rispetto al sesto posto del 2014 riportato nella figura 3) e registrando una crescita pari a solo l'1,1%.

Figura 3
VARIAZIONE E CONTRIBUTO ALLA VARIAZIONE DELLE ESPORTAZIONI NAZIONALI PER REGIONE. GENNAIO-DICEMBRE 2014
Valori percentuali



Fonte: ISTAT- Statistiche-Marzo 2015

Gli attori che costituiscono l'asse portante delle politiche di internazionalizzazione commerciale in Toscana sono principalmente tre: la Regione, come ente finanziatore di progetti per l'internazionalizzazione attraverso bandi per le micro, piccole e medie imprese; Toscana Promozione, Agenzia regionale che al proprio interno comprende anche il sistema Camerale, e Artex come ente specializzato nella "nicchia" dell'artigianato artistico.

Gli ambiti di azione strategica del supporto all'internazionalizzazione commerciale sono prevalentemente tre: il settore agroalimentare, il settore manifatturiero (con particolare attenzione a PMI e artigianato) e il settore turistico.

Il settore agroalimentare e quello turistico sono prevalentemente seguiti da Toscana Promozione, la quale alloca loro rispettivamente il 25% e il 38% delle risorse (Tabella 1). Tuttavia, pur considerando l'importanza sia del sistema agroalimentare e pur riconoscendo il ruolo-chiave del turismo in Toscana, nel nostro lavoro ci concentreremo sulle politiche per il settore manifatturiero, che di fatto sembra essere il cuore dell'azione congiunta di tutti e tre gli enti. In particolare il target di riferimento è costituito dalle micro, piccole e medie imprese e dalle imprese facenti parte della tradizione artigianale della regione. Le imprese di più grandi dimensioni infatti sono escluse dall'attribuzione diretta di fondi nei bandi regionali, ma possono partecipare, in maniera indiretta, come supporto alle proprie filiere produttive o ai propri partner nel momento in cui si presentano come raggruppamenti di imprese che accedono al finanziamento.

Tabella 1
LINEE DI INTERVENTO PER LA PROMOZIONE DEL SISTEMA ECONOMICO TOSCANO - TOSCANA PROMOZIONE 2014

Linee di intervento per la promozione del sistema economico toscano	Risorse Finanziarie	Costo risorse umane	Costo Totale	
Agroalimentare	1.500.000	689.490	2.189.490	25%
PMI e Artigianato	2.500.000	809.068	3.309.068	37%
Turismo	2.750.000	633.340	3.383.340	38%
TOTALE	6.750.000	2.131.897	8.881.897	100%

Fonte: Bilancio Preventivo, Relazione dell'Organo di Amministrazione e Relazione previsionale e Programmatica – Toscana Promozione - Anno 2015

Come per il sistema nazionale anche in quello regionale si sta avendo un cambiamento per ciò che riguarda l'attenzione alla valutazione degli interventi di politica per l'internazionalizzazione, anche se manca forse una maggiore armonizzazione tra i diversi soggetti coinvolti.

In particolare, per ciò che concerne il sistema regionale toscano esistono ancora alcuni punti del sistema informativo che rendono tortuosa la ricostruzione delle dinamiche di aiuto all'export. La presenza di tre differenti soggetti che si occupano a livello regionale di promozione dell'export renderebbe necessaria infatti una raccolta dati su progetti/imprese finanziati/e maggiormente uniforme e dettagliata. Ad oggi, oltre ad avere tre sistemi differenti di classificazione degli aiuti e di trattazione dei progetti/imprese, è bene sottolineare come non sia nemmeno presente in alcune aree una ricostruzione informatizzata delle azioni predisposte.

Nello specifico abbiamo potuto constatare differenze nei tre soggetti indagati:

- 1) Nei database della Regione Toscana si è registrato uno sforzo di armonizzazione dei dati che mira alla coerenza sia interna (da un anno all'altro) che esterna, rispetto cioè alle classificazioni utilizzate dallo stesso ente in altri settori (es: classificazione dei servizi in base

al catalogo dei servizi qualificati). Lo svantaggio è che questo tipo di registrazione codificata è entrato in uso solo recentemente e che i Bandi che prevedono questa sistematizzazione dei dati siano solamente quelli del 2013 e 2015 (Tabella 5).

- 2) Il dataset di Toscana Promozione, anche per le necessità di confronto con l'ente regionale, è probabilmente l'istituto più completo e puntuale nella creazione delle serie storiche. Tuttavia è da notare come l'utilizzo di classificazioni utilizzate solo dall'Agenzia lo renda meno armonizzabile con i dati della Regione. In linea con l'approccio valutativo perseguito e auspicato a livello nazionale, TP tende a valutare attraverso la somministrazione annuale di un questionario volto a sondare la soddisfazione delle imprese finanziate.
- 3) In ultimo l'informativa di Artex, che è costituita soprattutto di un enorme patrimonio illustrativo/promozionale, non ha la possibilità di essere trattata direttamente in maniera quantitativa: manca quindi una sistematizzazione dei dati informatizzata. Ai fini del nostro lavoro abbiamo cercato di ricostruire le attività a partire dai report annuali, anche se non sempre il tipo di informazione è sistematizzabile da personale esterno. Tuttavia la ricchezza descrittiva ha permesso di estrapolare alcuni tratti delle strategie emergenti adottate dal Centro, che non sarebbe stato possibile con la sola rappresentazione numerica.

5.1 La Regione Toscana

I bandi che dal 2007 ad oggi si sono susseguiti con cadenza quasi biennale costituiscono il cuore delle risorse messe a disposizione delle imprese per ciò che concerne i finanziamenti a progetti di internazionalizzazione.

La definizione "progetti di internazionalizzazione" non è casuale poiché, a nostro avviso, segna il passaggio dalla scelta di finanziare singole (e talvolta sporadiche) attività rivolte al commercio internazionale (singola fiera, mostra, etc.) ad un'ottica integrata di azioni promozionali, che portano a valutare anche una sostenibilità nel tempo delle azioni finanziate in termini non di spesa ma di investimento⁵. Questo è di particolare rilevanza se sottolineiamo il fatto che l'aiuto concesso è nella forma di aiuto in conto capitale, e quindi a fondo perduto. Quindi non sembra più essere un caso se dal 2013 non vengono più ritenuti ammissibili i costi per la partecipazione ad una singola fiera, a meno di inserirla come parte di un progetto più articolato e di cui il singolo evento è visto in un insieme più complesso.

Come si evince dalla Tabella 2 questo cambiamento di *vision* della politica regionale ha una ricaduta anche sugli importi che questi progetti prevedono. Si passa infatti da progetti strutturati prevalentemente sulla singola impresa, e in cui il massimale consentito è di 150.000 euro di investimento totale, a progetti per reti di imprese che possono raggiungere fino al milione di euro di investimenti.

Come anticipato nel paragrafo precedente lo sforzo della Regione per armonizzare i bandi nel tempo e per trovare una standardizzazione delle pratiche di supporto è riscontrabile a partire dal 2013, anno in cui, in maniera esplicita i Bandi seguono il catalogo regionale per i servizi qualificati.

⁵ Nei Bandi 2013 e 2015 è espressamente escluso il finanziamento di progetti di investimento che "prevedano esclusivamente le attività di cui alla lettera C1", ovvero "Partecipazioni a fiere e saloni internazionali".

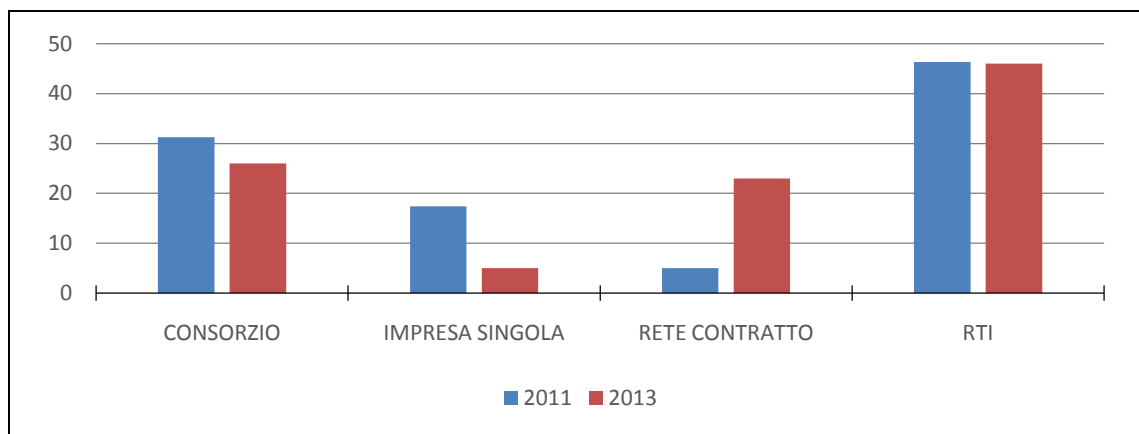
Tabella 2
BANDI INTERNAZIONALIZZAZIONE: AIUTI AMMESSI E PROGETTI FINANZIATI

Anno	Bando	Dotazione Finanziaria	Numero Progetti
2007	Bando per il sostegno dei processi di internazionalizzazione delle PMI industriali	8.511.731,97	109
2009	Bando per il sostegno dei processi di internazionalizzazione delle PMI industriali	8.333.865,28	86
2011	Bando per il sostegno dei processi di internazionalizzazione delle PMI	11.062.989,21	106 (339 imprese coinvolte)
2013	Bando "Aiuti alle micro, piccole e medie imprese per l'acquisizione di servizi qualificati per l'internazionalizzazione"	5.060.994,97	30 (per 145 imprese coinvolte)
2015	Bando "Aiuti alle micro, piccole e medie imprese per l'internazionalizzazione"	4.639.048,33	

Fonte: Gloazzo e Cicali, 2014; Dati Regione Toscana 2015

Nello stesso anno è immediatamente percepibile una diminuzione delle risorse totali messe a disposizione dal governo regionale, ma altrettanto apprezzabile è il dato di concentrazione delle risorse in un numero di progetti minore (Tabella 2), costituiti per lo più da partenariati complessi, spesso strutturati in veri e propri contratti di rete (Figura 4). Come visto nel paragrafo 2, le reti hanno assunto un ruolo rilevante e, in particolare, viene caldeggiata la partecipazione ai bandi delle Reti-contratto, attribuendo loro la possibilità di un aumento del massimale a disposizione per i progetti che più che raddoppia quello a disposizione dei consorzi (un milione di euro per i primi contro i quattrocentomila per i secondi). La dotazione finanziaria complessiva significativamente diminuita si affianca quindi ad una volontà dell'Ente regionale di concentrare le risorse su attività più strutturate e in cui le premialità dei progetti siano in linea con le richieste del mercato⁶.

Figura 4
PERCENTUALE DI IMPRESE PER TIPOLOGIA DI RAGGRUPPAMENTO. 2011 E 2013

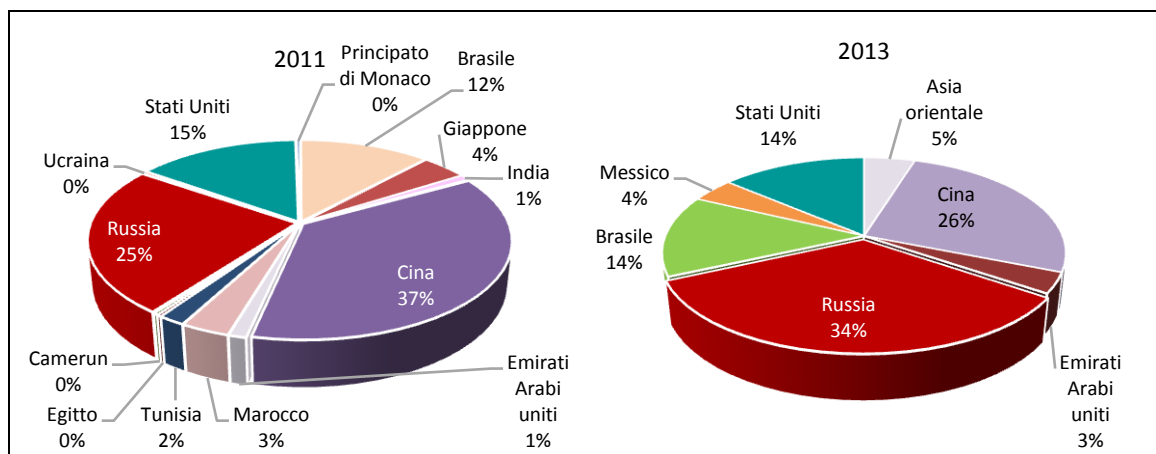


Fonte: elaborazione Nostra su dati Regione Toscana

⁶ Un esempio di questo lo si ritrova nel Bando 2015 dove, in virtù dei recenti mutamenti del mercato russo, la premialità finora affidate ad investimenti in questo mercato sono state eliminate.

Nei progetti finanziati dal Bando 2013, rispetto ad esempio a quelli del Bando 2011, si è assistito ad una concentrazione degli investimenti per Paese di destinazione: pochi grandi mercati di destinazione (Russia, Cina, Stati Uniti e Brasile soprattutto) e alcuni investimenti mirati in aree ad elevato potenziale, come gli Emirati Arabi Uniti. Nella selezione delle imprese sembra inoltre che vi sia stato un cambiamento negli attori che hanno ricevuto il supporto regionale (Figura 5).

Figura 5
PERCENTUALE IMPRESE PER PAESE DI DESTINAZIONE DEI PROGETTI. 2011 E 2013



Fonte: elaborazione personale su dati Regione Toscana

Mentre nel 2011 era il 27% delle imprese che aveva ricevuto sovvenzione anche nel Bando 2009 e l'11% nel 2007, dal 2013 le multi-sussidiazioni rispetto ai bandi precedenti sembrano diminuire: solo il 12% delle imprese finanziate nel 2013 aveva ricevuto fondi nel 2011, il 15% ne aveva ricevuto nel 2009 e il 6% nel 2007. In tutto, i soggetti finanziati in tutti e quattro i bandi osservati sono solo 4 e sono Consorzi di imprese (Tabella 4).

Tabella 3
MULTISUSSIDIATE

Imprese Finanziate nel 2013 e finanziate anche negli anni:		Imprese Finanziate nel 2011 e finanziate anche negli anni:	
2007	6%	2007	11%
2009	15%	2009	27%
2011	12%		

19 imprese hanno ricevuto finanziamenti per il 2007-2009-2011

4 consorzi di imprese hanno ricevuto finanziamenti in tutti e quattro i bandi

Fonte: elaborazione Nostra su dati Regione Toscana

Dai dati in nostro possesso non è possibile fare una valutazione comparativa rispetto ai Bandi degli anni precedenti, ma ci sembra comunque interessante notare come nel 2013 (Tabella 4) i principali investimenti (e, di conseguenza, di contributi) siano stati effettuati nella creazione di

uffici o sale espositive all'estero (36%), e sui servizi promozionali (25% circa). I primi fanno parte di quei servizi necessari alla creazione della base infrastrutturale dei progetti di internazionalizzazione. I servizi rappresentati in questa voce generalmente mirano ad un consolidamento della presenza "fisica" delle imprese sul mercato estero. I servizi promozionali sono invece inseriti nell'insieme di servizi di consulenza alle imprese. In particolare in questa voce troviamo i servizi offerti ad imprese che si trovano nelle fasi iniziali dell'approccio all'internazionalizzazione e in cui l'impresa "studia la fattibilità" della propria strategia. In entrambi i casi i servizi cofinanziati nei bandi regionali per l'internazionalizzazione delle micro e piccole e medie imprese sono alternativi ai servizi della stessa area offerti gratuitamente da Toscana Promozione. In questo caso potremmo non essere in grado di cogliere qualche forma di multi sussidiazione nel tempo, semplicemente perché l'operatore economico ha alternato il soggetto finanziatore.

Le forme di servizi maggiormente "avanzati" sono invece quelle meno utilizzate dalle imprese ammesse al bando. Appena il 12% delle imprese ha infatti richiesto finanziamenti per la realizzazione di nuovi centri di assistenza tecnica post-vendita all'estero (C.1.3) o per il supporto all'innovazione commerciale per la fattibilità di presidio su nuovi mercati (C.2.3) (Tabella 5).

Tabella 4
BANDI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE MICRO PICCOLE E MEDIE IMPRESE. REGIONE TOSCANA

Anno Bando	Spese Ammissibili	Entità di aiuto massima	Minimo Investimento Previsto	Massimo Investimento Previsto
2007	Partecipazione a fiere e saloni	20.000	50.000	150.000
	Uffici e Sale espositive all'estero	50.000		
	Cosulenze	30.000		
2009	A. Partecipazione a fiere e saloni.	30.000	Singole Imprese: 15.000	Singole Imprese: 150.000
	B. Creazione di uffici o sale espositive all'estero.	100.000		
	C. Altre azioni promozionali: incoming di operatori esteri, incontri bilaterali fra operatori, workshop, seminari all'estero o nel territorio in cui hanno sede le imprese beneficiarie, azioni di comunicazione sul mercato, eventi collaterali alle presenze fieristiche, attività di formazione.	80.000	Consorzi: 50.000	Consorzi: 400.000
	D. Studi di fattibilità.	80.000		
	E. Servizi e attività di gestione e coordinamento del progetto.	non superiore al 10% del totale investimento e non superiore a 50.000 euro	RTI: 50.000	RTI: 1.000.000
2011	A- Partecipazione a fiere e saloni internazionali (C1.1)	30.000	Singole Imprese: 15.000	Singole Imprese: 150.000
	B- Creazione di uffici o sale espositive all'estero (C.1.2)	150.000		
	C-Realizzazione di nuovi centri di assistenza tecnica post-vendita all'estero (C.1.3)	150.000		
	D- Realizzazione di nuove strutture logistiche all'estero di transito e di distribuzione internazionale dei prodotti (C.1.4)	150.000	Consorzi: 50.000	Consorzi: 400.000
	E- Servizi promozionali (C.2.1)			
	F- Servizi e attività di consulenza e gestione e coordinamento del progetto (C.2.3)	non superiore al 10% del totale investimento e non superiore a 50.000 euro	RTI: 50.000	RTI: 1.000.000
2013	C.1 - Servizi per la messa a disposizione di infrastrutture funzionali all'internazionalizzazione		20.000 micro-piccola-media impresa 35.000 consorzio	150.000 micro-piccola-media impresa 400.000 consorzio
	C.1.1 - Partecipazione a fiere e saloni internazionali	20.000/30.000		
	C.1.2 - Creazione di uffici o sale espositive all'estero	100.000/150.000		
	C.1.3 - Realizzazione di nuovi centri di assistenza tecnica post-vendita all'estero	100.000/150.000		
	C.1.4 - Realizzazione di nuove strutture logistiche all'estero di transito e di distribuzione internazionale dei prodotti	100.000/150.000		
	C.2 - Servizi di consulenza per l'internazionalizzazione			
	C.2.1 - Servizi promozionali	30.000/50.000		
	C.2.2 - Supporto specialistico all'internazionalizzazione	30.000/50.000		
	C.2.3 - Supporto all'innovazione commerciale per la fattibilità di presidio su nuovi mercati	30.000/50.000		

Fonte: Bandi per il sostegno all'internazionalizzazione della Regione Toscana

Tabella 5
CONTRIBUTI E INVESTIMENTI PER TIPOLOGIA DI SERVIZI. 2013

	Servizi Qualificati	N	Minimo	Massimo	Media	Somma
CONTRIBUTO	C.1.2 - Creazione di uffici o sale espositive all'estero	62	2.125	54.533	22.107	1.370.611
CONTRIBUTO	C.2.1 - Servizi promozionali	93	1.000	20.000	10.693	994.442
CONTRIBUTO	C.1.1 - Partecipazione a fiere e saloni internazionali	71	2.000	15.000	9.620	683.005
CONTRIBUTO	C.2.2 - Supporto specialistico all'internazionalizzazione	74	199	16.000	4.421	327.146
CONTRIBUTO	C.1.3 - Realizzazione di nuovi centri di assistenza tecnica post-vendita all'estero	17	248	42.000	17.158	291.684
CONTRIBUTO	C.2.3 - Supporto all'innovazione commerciale per la fattibilità di presidio su nuovi mercati	18	600	16.000	9.523	171.422
CONTRIBUTO	TOTALE	335				3.838.309
	Servizi Qualificati	N	Minimo	Massimo	Media	Somma
INVESTIMENTO	C.1.2 - Creazione di uffici o sale espositive all'estero	62	4.250	110.108	46.003	2.852.195
INVESTIMENTO	C.2.1 - Servizi promozionali	93	2.500	50.000	22.012	2.047.095
INVESTIMENTO	C.1.1 - Partecipazione a fiere e saloni internazionali	71	4.000	30.000	20.265	1.438.799
INVESTIMENTO	C.2.2 - Supporto specialistico all'internazionalizzazione	74	398	40.000	10.760	796.272
INVESTIMENTO	C.1.3 - Realizzazione di nuovi centri di assistenza tecnica post-vendita all'estero	17	495	84.000	34.316	583.368
INVESTIMENTO	C.2.3 - Supporto all'innovazione commerciale per la fattibilità di presidio su nuovi mercati	18	1.500	50.000	24.436	439.843
INVESTIMENTO	TOTALE					8.157.572

Fonte: Elaborazione Nostra su dati Regione Toscana

Questo tipo di orientamento nella tipologia di servizi finanziati, letto congiuntamente con il dato sulla scarsa multi-sussidiazione nel tempo potrebbe tracciare la volontà di aiutare particolarmente quelle imprese che si trovano all'inizio del processo di internazionalizzazione. Come vedremo in seguito sarà parzialmente differente la lettura dei dati degli altri Enti, e soprattutto non è chiaro se gli stessi soggetti finanziati sui bandi della Regione, in altri anni si siano trovati ad usufruire di strumenti differenti.

5.2 Toscana Promozione

L'attività dell'Agenzia speciale toscana per la promozione (APET, da ora TP) copre l'ampio spettro dei settori produttivi legati all'agricoltura, alla promozione turistica e all'internazionalizzazione delle PMI e dell'Artigianato. Rispetto alle risorse destinate da TP ai tre settori, nel 2014 l'agricoltura ha catalizzato circa il 29% delle risorse disponibili, il turismo il 32,5% e PMI e Artigianato hanno ricevuto il 34% dei fondi messi a disposizione. Una parte residuale dei fondi è stata poi allocata in iniziative definite come "intersettoriali".

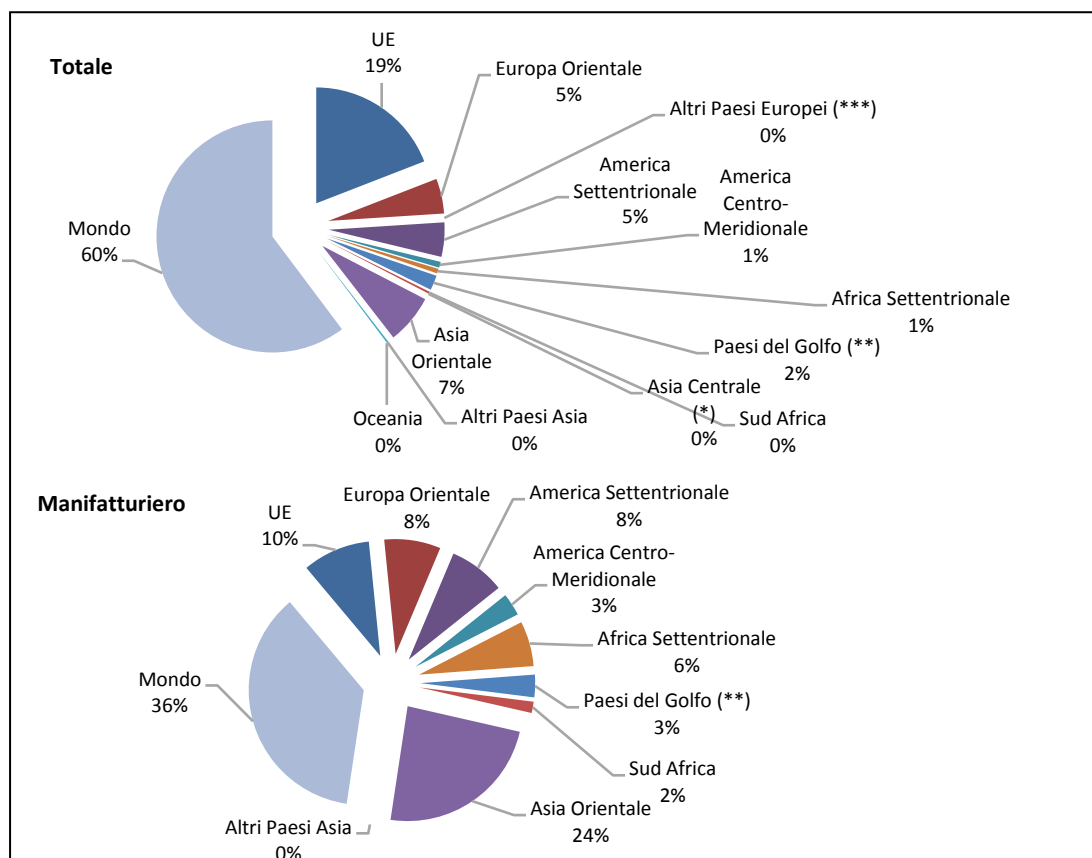
Negli ultimi cinque anni TP ha modificato sia la classificazione dei servizi offerti che la distribuzione delle risorse rispetto all'offerta: ad essere diminuiti sono i servizi generici e le attività di comunicazione e informazione, mentre sono aumentate significativamente le attività promozionali (Tabella 6). In generale, si legge anche dalla Relazione del Direttore di TP al Bilancio, l'Agenzia ha teso a concentrare le proprie risorse non solo in un numero più limitato di iniziative (si passa da 250 nel 2009 a 145 nel 2014) ma anche alla fornitura di servizi maggiormente qualificanti. Le risorse disponibili sono passate dai 13 milioni del 2009 ai 7

milioni del 2014, registrando non solo la contrazione di spesa pubblica che ha caratterizzato la politica di austerità perseguita da tutta la pubblica amministrazione, ma risentendo anche della riforma del diritto annuale delle Camere di Commercio che, in qualità di partner, hanno dovuto ridimensionare il proprio apporto finanziario. Nella relazione al Bilancio 2014 si sottolinea come proprio questo mancato introito abbia influito sulla possibilità stessa di attivare alcune iniziative, e che a questo va imputato il mancato raggiungimento di alcuni degli obiettivi preventivati.

Le risorse più cospicue (oltre il 60%) e il maggior numero di attività (oltre il 50%) si concentrano verso azioni che hanno come destinazione “mondo”, ovvero sono azioni che non sono mirate ad un unico mercato estero ma che potenzialmente potrebbero avere ricadute su una molteplicità di Paesi (Tabella 8).

Meno del 20% delle azioni ha come obiettivo il mercato europeo mentre le restanti attività si concentrano nell’Est Asia e nell’America Settentrionale. Nell’ultimo biennio si registra una diffusa riduzione delle risorse che colpisce quasi tutte le destinazioni delle attività finanziate. Le uniche eccezioni sono per l’Africa settentrionale e per i Paesi del Golfo, in cui si registra un numero esiguo di attività, ma in crescita. È leggermente diverso l’orientamento delle attività promozionali se consideriamo quelle destinate al settore manifatturiero (Figura 6).

Figura 6
MERCATI DI RIFERIMENTO DELLE ATTIVITÀ FINANZIATE. 2014. TOTALE ATTIVITÀ E ATTIVITÀ PMI E ARTIGIANATO



Fonte: Relazione del Direttore 2014, Toscana Promozione.

Tabella 6

DISTRIBUZIONE DELLE INIZIATIVE PER TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ. 2009-2014. TOTALE SETTORI

Tipologia di iniziative- TOTALE	N.						Valore (in euro)					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Informazione e comunicazione	44	38	31	28	21	9	2.064.517	1.468.982	2.941.850	1.400.815	1.153.479	370.307
Attività promozionali	80	125	116	146	133	124	4.750.224	7.950.113	7.552.562	7.042.810	8.321.389	5.877.101
<i>Partecipazioni a fiere</i>	34	38	30	54	46	32	3.974.093	3.486.382	3.031.696	3.390.791	4.169.292	2.564.024
<i>Incoming e formazione operatori esteri</i>	25	19	12	22	11	21	416.914	369.900	283.761	518.517	447.998	653.764
<i>Seminari e workshop</i>	21	21	20	19	24	20	359.217	1.047.904	974.579	731.015	1.259.546	434.699
<i>Eventi settoriali</i>		47	47	46	52	51		3.045.927	3.110.439	2.348.138	2.444.553	2.224.614
<i>Eventi intersettoriali</i>			7	5					152.087	54.349		
Sostegno manifestazioni fieristiche e congressuali	22	12	8	8	7	6	1.761.459	1.330.000	1.020.000	964.676	524.705	546.049
Servizi	108	73	33	26	19	1	4.622.586	1.880.320	1.330.199	894.392	577.787	255.950
<i>Servizi di base ed avanzati</i>			25						1.069.866			
<i>Servizi per la competitività</i>			1						79.000			
<i>Formazione per l'Internazionalizzazione</i>		40	7						181.333			
Attività di supporto		2	2	1	1	5		173.750	143.680	80.000	20.037	52.086
TOTALE	254	250	190	209	181	145	13.198.786	12.803.165	12.988.291	10.382.693	10.597.397	7.101.493

Fonte: Relazione del Direttore 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, Toscana Promozione.

Tabella 7

DISTRIBUZIONE DELLE INIZIATIVE PER TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ. 2009-2014. PMI E ARTIGIANATO

Tipologia di iniziative-PMI-Artigiane	N.						Valore (in euro)					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Informazione e comunicazione	8	7	1	2	5	1	338.367	209.400	100.000	100.000	137.082	22.143
Attività promozionali	36	63	62	60	63	57	2.271.791	3.074.610	2.730.603	3.187.415	3.356.384	2.016.946
<i>Partecipazioni a fiere</i>	16	15	11	21	18	15	1.886.607	1.469.667	1.049.795	1.808.547	2.040.948	1.121.187
<i>Incoming e formazione operatori esteri</i>	15	12	7	11	7	14	230.384	289.000	196.000	317.563	298.663	367.676
<i>Seminari e workshop</i>	5	13	11	7	13	11	154.800	341.943	370.565	247.879	326.119	252.276
<i>Eventi settoriali</i>		23	26	21	25	17		974.000	962.156	904.430	690.655	275.807
<i>Eventi intersettoriali</i>			7						152.087			
Sostegno manifestazioni fieristiche e congressuali	18	8	3	3	3	3	1.321.459	810.000	530.000	530.000	382.430	431.050
Servizi	25		1		0		1.224.830		26.700			
<i>Servizi di base ed avanzati</i>												
<i>Servizi per la competitività</i>												
<i>Formazione per l'Internazionalizzazione</i>			1						26.700			
Attività di supporto						2						6.359
TOTALE	87	78	67	65	71	63	5.156.447	4.094.010	3.387.303	3.817.415	3.875.896	2.476.498

Nota: Alcune voci nella serie storica sono state ricavate cercando di armonizzare sistemi di codifica differenti negli anni 2009 e 2010.

Fonte: Relazione del Direttore 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, Toscana Promozione.

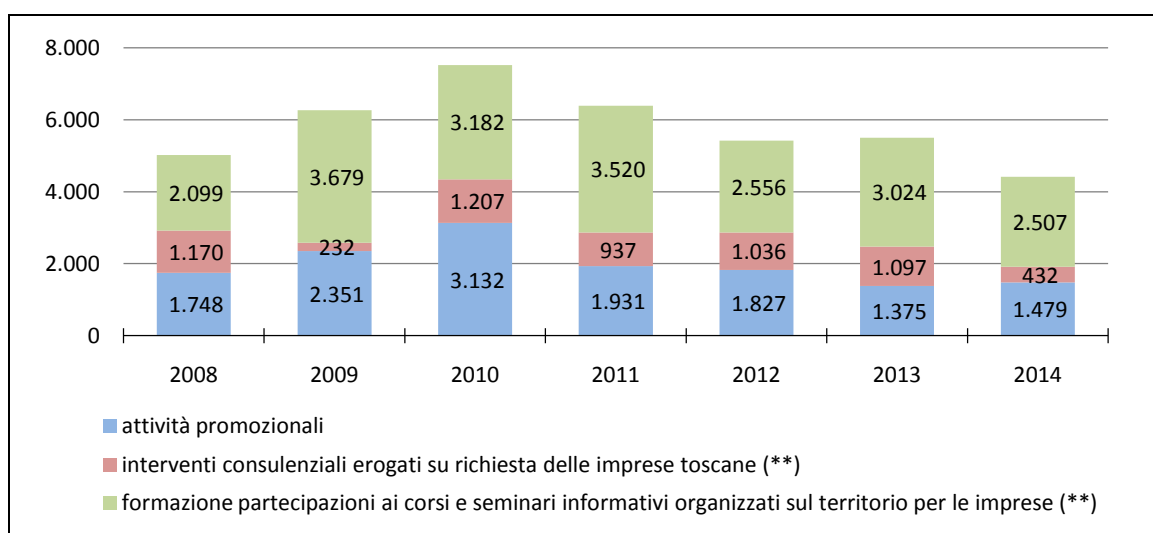
Nel 2014, le azioni rivolte a “mondo” nel settore manifatturiero coprono meno del 40% delle risorse settoriali, mentre acquistano quote rilevanti l’Europa Orientale (14% delle risorse e 8% del numero di azioni) e l’Est Asia (13% delle risorse e 24% azioni), anche se con una chiara differenza nella dimensione media delle attività finanziate (69 mila euro per le prima, 21 mila euro per la seconda).

Un differente approccio si segnala nel 2014 anche da parte delle imprese che partecipano agli eventi: fino al 2013, l’80% delle aziende partecipava ad un solo evento promozionale, mentre nel 2014 il 65,7 % ha partecipato ad un evento, il 20% ha partecipato a due e il 14% ha partecipato a più di due eventi.

Le imprese assistite da Toscana Promozione possono essere suddivise in tre tipologie di servizi offerti: (1) servizi promozionali, (2) interventi consulenziali offerti su richiesta delle imprese toscane, (3) formazione partecipazioni ai corsi e seminari informativi organizzati sul territorio per le imprese.

Come riportato nella Figura 7 il totale delle imprese coinvolte non è rimasto fisso negli anni e per alcuni tipi di attività si registrano andamenti altalenante da un anno all’altro, dovuti alla presenza di eventi biennali che, per loro stessa definizione, non vengono ripetuti.

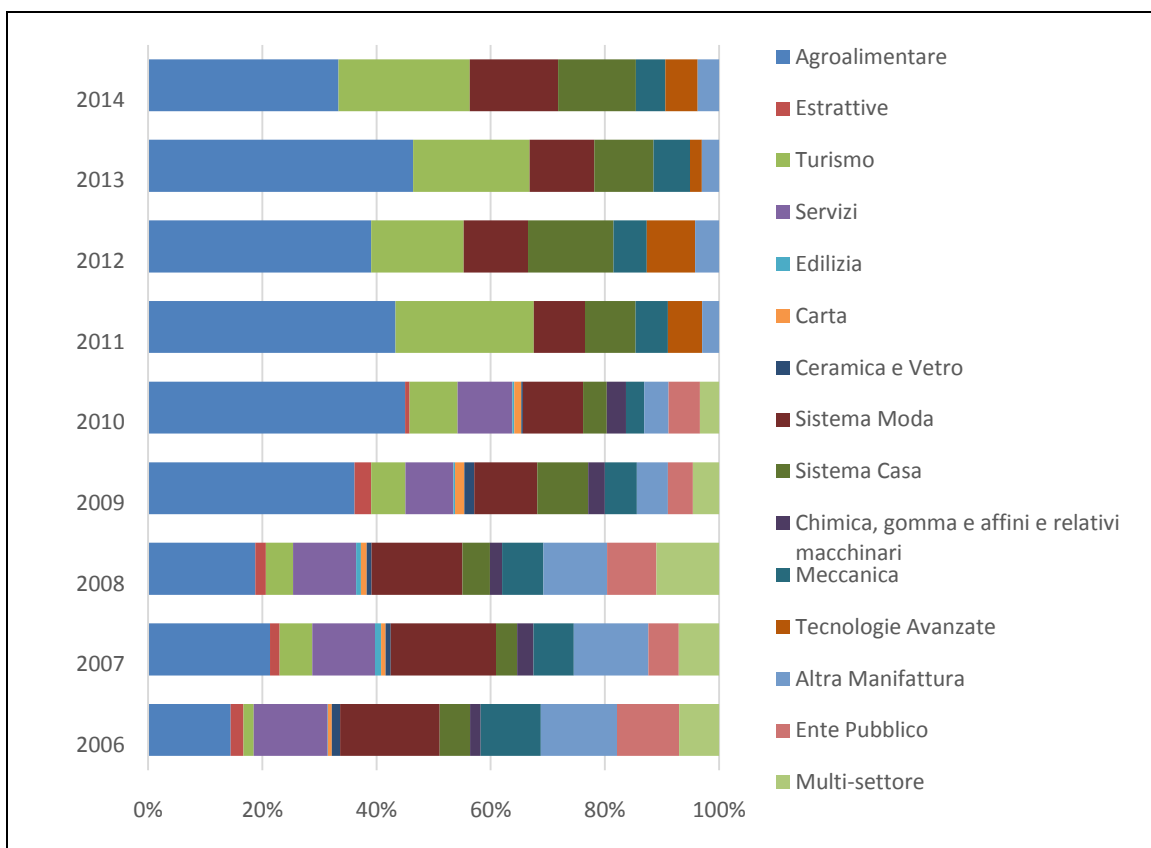
Figura 7
PARTECIPANTI ATTIVITÀ PROMOZIONALI, CONSULENZE E FORMAZIONE EROGATI DA TP. 2008-2014



Fonte: Nostra elaborazione da Relazione del Direttore 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, TP.

Guardando la sola offerta di servizi è possibile vedere uno spostamento settoriale nell’arco temporale 2006-2014 (Figura 8). Il settore legato all’Agricoltura (e comprendente anche l’agro industria e i servizi per artigianato alimentare) negli ultimi 6 anni rappresenta tra il 30 e il 46% della domanda di servizi, il turismo ad oggi rappresenta il 20%, mentre nella manifattura le quote più rilevanti sono rappresentate dal Sistema Casa (15% nel 2014) e dal il Sistema Moda (14% nello stesso anno). Le tecnologie avanzate (ICT, Life science e energie rinnovabili) negli ultimi quattro anni hanno costituito un insieme stabile che ha iniziato ad utilizzare i servizi dell’Agenzia, rappresentando circa il 6% delle imprese.

Figura 8
SERVIZI EROGATI PER SETTORE MERCEOLOGICO DELL'AZIENDA RICHIEDENTE. 2006-2014



Fonte: nostra elaborazione su Dati TP.

Se ci concentriamo sul numero dei soggetti finanziati nelle attività promozionali negli ultimi cinque anni è visibile come questo sia più che dimezzato (da oltre tre mila soggetti nel 2010, si passa a 1.479 soggetti nel 2014) registrando un cambiamento di tendenza anche rispetto al tipo di assistenza richiesta. Mentre tra il 2010 e il 2013 sia la quota che il valore assoluto delle “partecipazioni a fiere” è aumentato in maniera costante, nel 2014 la quota di questo strumento si ridimensiona, in favore dell’ “incoming e formazione operatori esteri” e di “altre tipologie di eventi” (Tabella 9, Figura 9).

Questo slittamento può essere letto anche come segnale di un cambiamento più profondo delle attività promozionali che è emerso sia dai rapporti degli attori istituzionali che dal confronto con alcuni testimoni privilegiati del settore. Il primo segnale è marcato dalla tendenza alla realizzazione, e quindi anche alla partecipazione, ad eventi più complessi, che mirano a creare sia una moltitudine di eventi in contemporanea (esposizione principale e attività a latere) sia eventi che contengano componenti differenti: mostra, workshop e seminario; workshop, formazione e ricerca e sviluppo,...

La seconda caratteristica che sembra distinguere le attività promozionali è quella orientata allo sviluppo di relazioni e di opportunità precedenti l’evento stesso. L’attività di scouting, di contatto e di messa in agenda di incontri durante i meeting (fiere, mostre etc.) appare essere

molto più proficua per le imprese beneficiarie. In parte questo riorientamento lo si vede già nell'ampliamento di "altri eventi", in parte la ripresa di incontri B2B a discapito della partecipazione a fiere (Figura 8, Tabella 9).

Nel 2014 le azioni multi-settore e le azioni rivolte a PMI-Artigianato sono quelle maggiormente orientate proprio al B2B (Figura 10), anche se sia il settore agricolo che quello turistico registrano percentuali di attività in quest'area pari al 35-40%.

Parte di questa tendenza per il settore manifatturiero il numero eventi ed il numero partecipanti ha avuto una ripresa negli ultimi 3 anni (Figure 11 e 12) ma la dinamica di questo peculiare aspetto sarà meglio illustrata nella presentazione dell'ultima delle istituzioni analizzate in questo report, che è Artex. (Paragrafo 5.3)

Tabella 8
DISTRIBUZIONE DELLE INIZIATIVE PER MERCATO DI DESTINAZIONE. 2009-2014

	Numero azioni						Valore azioni (in migliaia di euro)					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2010	2011	2012	2013	2014
UE	40	48	33	40	36	24	1.640	2.139	2.307	2.037	2.623	1.356
Europa Orientale	25	18	12	12	14	6	1.047	926	1.101	1.006	1.264	346
Altri Paesi Europei (***)	7	6	1				145	117	30			
America Settentrionale	12	13	13	17	10	9	533	349	332	570	404	340
America Centro-Meridionale	7	8	18	9	6	3	121	76	463	283	146	58
Africa Settentrionale	4	3	3	2	1	4	77	-	52	29	20	46
Paesi del Golfo (**)	8	7	2		2	2	135	135	30		112	147
Sud Africa						1						21
Asia Centrale (*)	3	7	14				38	115	300			
Asia Orientale	14	26	23	28	24	19	542	1.626	976	1.020	837	490
Altri Paesi Asia				9	3	1				125	75	18
Oceania		3						40				
Mondo	127	111	71	92	85	76	8.100	7.277	7.396	5.310	5.113	4.276
Totale	247(°)	250	190	209	181	145	12.378 (°)	12.800	12.987	10.380	10.594	7.101

Fonte: Relazione del Direttore 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, Toscana Promozione.

Tabella 9
DISTRIBUZIONE DELLE PARTECIPAZIONI PER TIPOLOGIA DI AZIONE. ANNI 2010-2014. VALORI ASSOLUTI

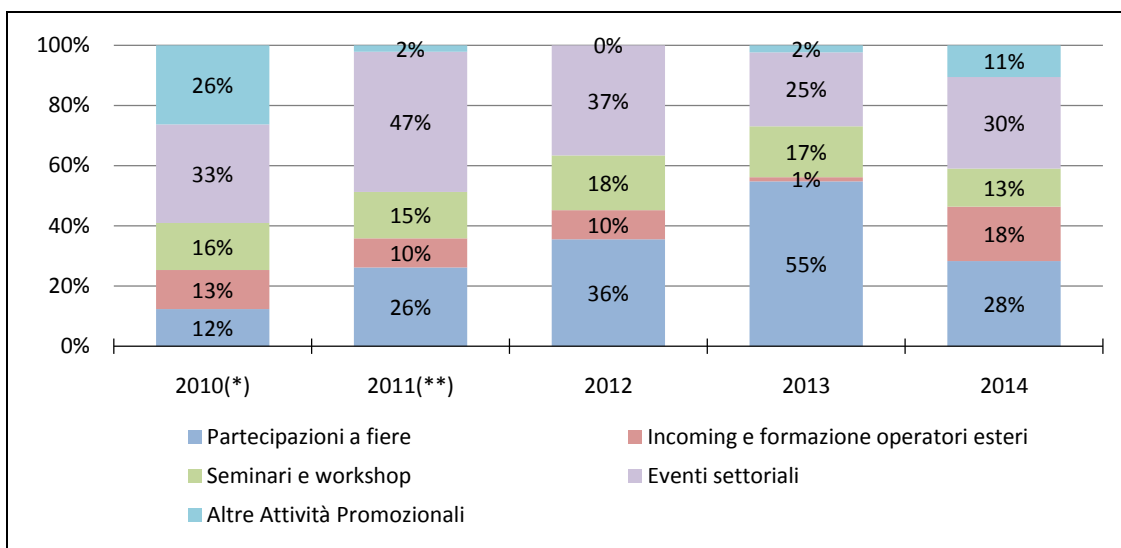
	2010(*)	2011(**)	2012	2013	2014
Partecipazioni a fiere	385	506	650	754	418
Incoming e formazione operatori esteri	407	186	176	18	268
Seminari e workshop	491	298	332	233	187
Eventi settoriali	1.026	900	669	338	450
Altre Attività Promozionali	823	41		32	156
Totale	3.132	1.931	1.827	1.375	1.479

(*) Nelle "Altre attività" per il 2010 si contabilizzano separatamente Formazione, Seminari e Country Presentation

(**) Nelle "Altre attività" per il 2011 si contabilizzano "Eventi intersettoriali"

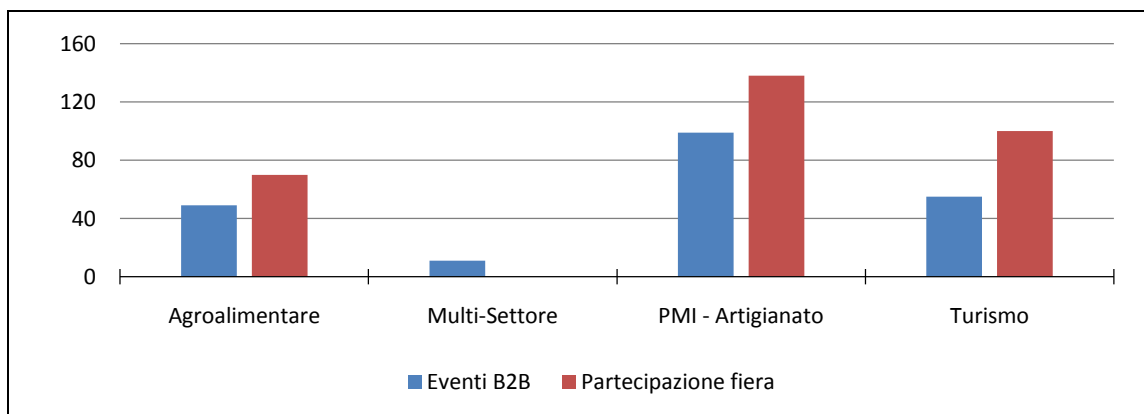
Fonte: Nostra elaborazione su relazione del Direttore 2009,2010,2011,2012,2013,2014, Toscana Promozione

Figura 9
DISTRIBUZIONE DELLE PARTECIPAZIONI PER TIPOLOGIA DI AZIONE. 2010-2014
Valori %



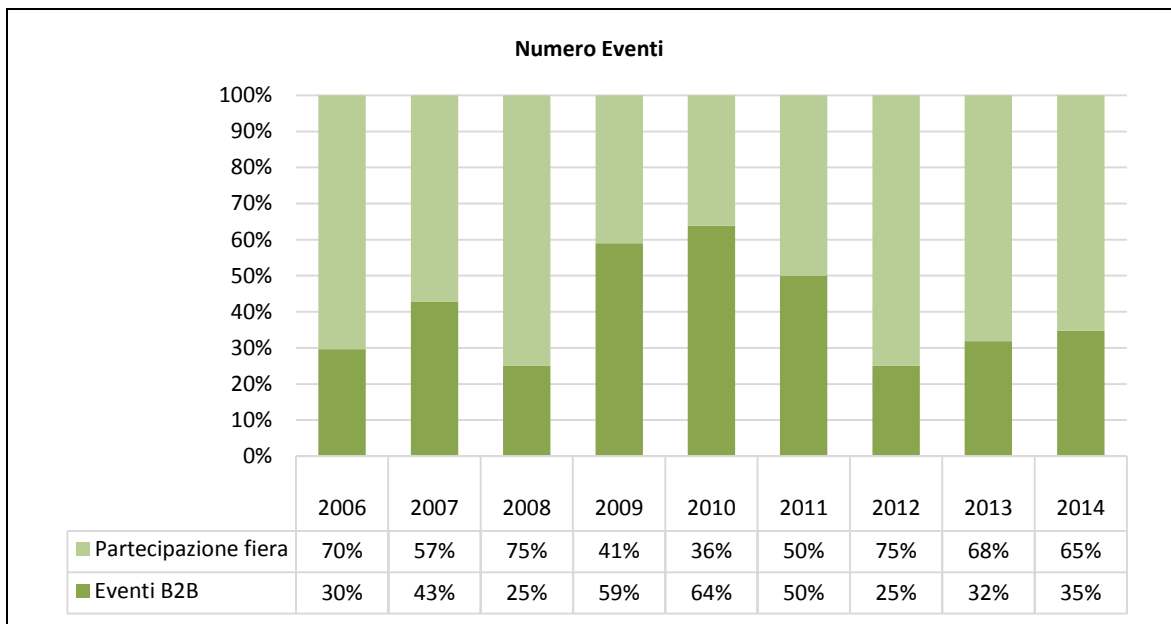
Fonte: Nostra elaborazione su relazione del Direttore 2009,2010,2011,2012,2013,2014, Toscana Promozione

Figura 10
EVENTI B2B E PARTECIPAZIONE A FIERE. 2014



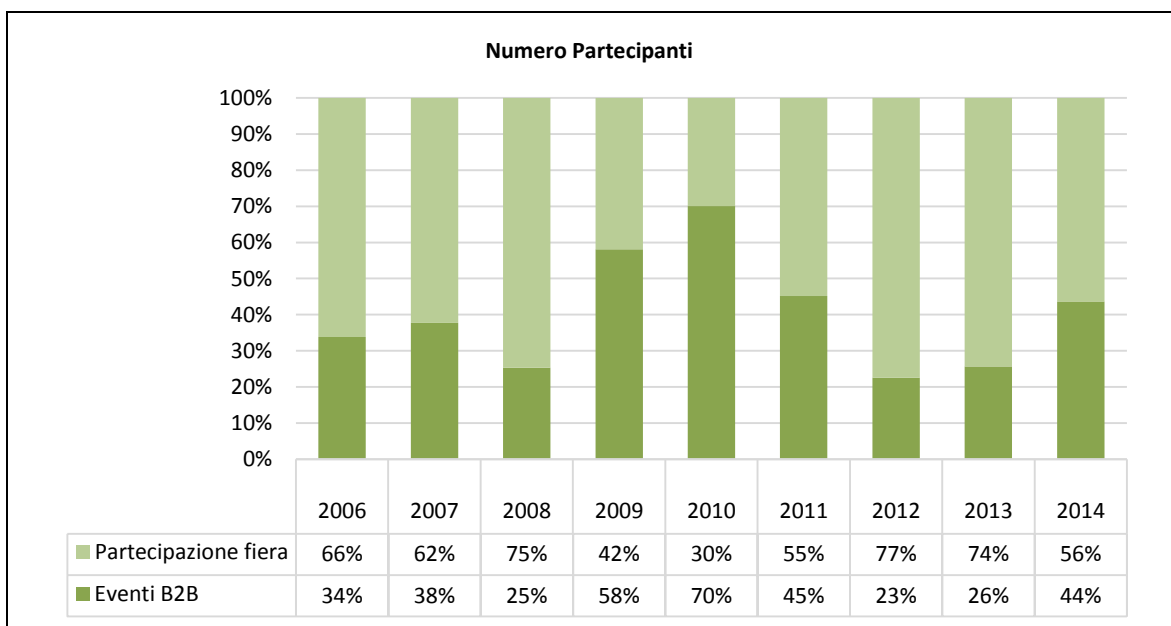
Fonte: Relazione del Direttore 2014, Toscana Promozione.

Figura 11
EVENTI B2B E PARTECIPAZIONE A FIERE. MANIFATTURA. 2006-2014



Fonte: Relazione del Direttore 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, Toscana Promozione.

Figura 12
PARTECIPANTI AD EVENTI B2B E PARTECIPAZIONE A FIERE. MANIFATTURA. 2006-2014



Fonte: Relazione del Direttore 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, Toscana Promozione.

5.3 Artex

Come descritto in premessa, l'analisi di Artex è la parte del lavoro che meno delle altre ha potuto usufruire di banche dati già sistematizzate, portandoci a costruire una banca dati dei progetti promossi dal Centro per l'Artigianato Artistico e Tradizionale della Toscana, a partire dall'informativa presente nei cataloghi. La necessità di ricostruire l'universo dei progetti d'altra parte ci ha permesso una conoscenza molto più completa delle attività e delle azioni che costituiscono, e che hanno costituito in passato, la colonna portante delle attività rivolte alle imprese dell'Artigianato artistico e tradizionale.

L'analisi di Artex considera il periodo compreso tra il 2004 e il 2013, e copre oltre 300 delle attività svolte. Anche se la nostra lettura non sarà esaustiva, cercheremo di dare una rappresentazione di quelle che sono alcune delle linee strategiche che il Centro ha delineato negli ultimi anni.

L'Artigianato artistico rappresenta una "nicchia" rispetto all'universo delle imprese toscane e manifatturiere, tuttavia è altrettanto vero che in questo sottoinsieme di attori economici si racchiude in molti casi uno degli elementi distintivi delle esportazioni nazionali: in altre parole, le caratteristiche del *made in Italy* che racchiude il più elevato valore aggiunto, dato non solo dall'artigianalità ma anche dalla creatività e dall'accumulo di conoscenze che esso porta con sé.

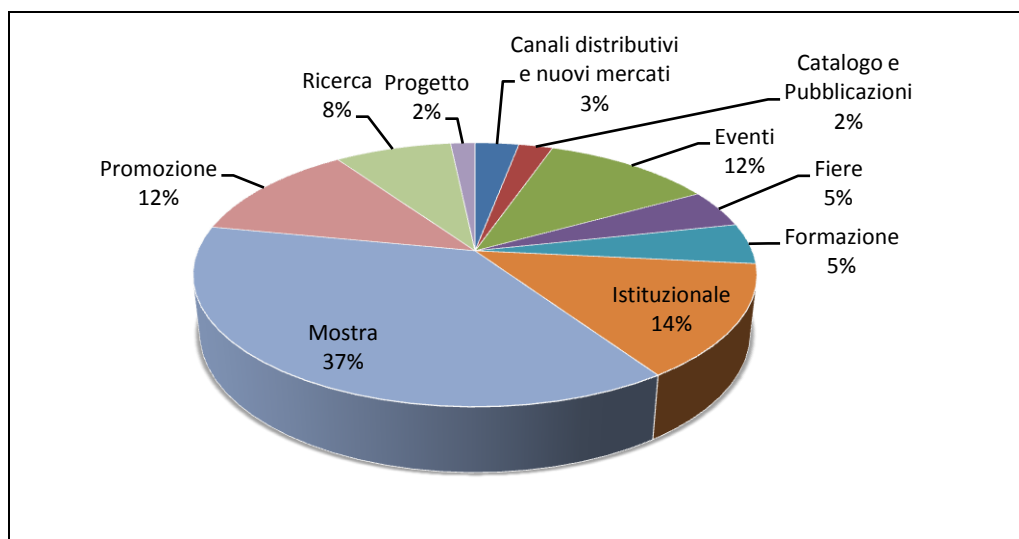
L'attività di questo ente si sostanzia in tre macro-aree di interesse:

- **Progetti che coinvolgono l'ente in maniera diretta:** Progetti di ricerca e mappatura dell'artigianato, pubblicazioni e attività istituzionali in cui l'ente viene chiamato a partecipare per le competenze detenute in questo particolare settore.
- **Progetti sviluppati per promuovere le imprese a livello nazionale ed internazionale:** dall'organizzazione di mostre, alla partecipazione a Fiere, alla promozione in senso stretto.
- **Progetti relativi al campo della formazione,** che includono progetti attivi con scuole secondarie superiori, con l'Istituto delle Belle Arti di Firenze, con l'Università di Firenze,....

In questo caso non è stato possibile effettuare un'analisi dell'allocazione delle risorse verso le imprese poiché molto spesso il centro offre i propri servizi ad imprese che vengono poi finanziate dalle risorse di Toscana Promozione o, in alternativa, sono le imprese stesse che decidono di avvalersi del centro pagandone direttamente i servizi.

La maggior parte dei servizi offerti può collocarsi all'interno del macro-contenitore "mostre", anche se è bene sottolineare come sia un'etichetta sotto la quale vengono riunite ormai diverse attività (mostra d'immagine, mostra e workshop, mostre internazionali,...).

Figura 13
 AZIONI EFFETTUATE DA ARTEX PER TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ. 2004-2013



Fonte: Nostra elaborazione da cataloghi Artex 2004-2013

Tra queste, le più interessanti- dal nostro punto di vista- sono quelle elencate in Tabella 10. Esse rappresentano infatti le diverse anime e idifferenti approcci che Artex ha calibrato sulle necessità del proprio settore. Esistono infatti mostre settoriali, come quella legata alla gioielleria e all'orologeria "Mideastwatch and jewellery show" e che rappresenta una delle principali realtà del Medio Oriente per questo settore. È una Mostra che inizialmente coinvolgeva una decina di imprese e che vede ora la partecipazione di venti imprese due volte l'anno, ed è una mostra per professionisti del settore e per clienti finali. Ambiente Francoforte rappresenta, insieme ad altre iniziative del Centro, il tentativo di esporre interi "ambienti" (living room, soggiorni, salotti,...). Le iniziative legate al modo dell'arredo e degli articoli da regalo sempre più preferisce "rappresentare opzioni di arredo" piuttosto che "mettere in vetrina singoli oggetti". Questa tendenza nel mondo dell'artigianato porta alla creazione di ambienti (nelle fascia del bene di lusso) in cui più imprese concorrono nella realizzazione di una proposta collettiva.

Maison &Objet, che pur essendo una fiera europea ha una valenza mondiale per tipologia di mercati raggiunti, e anch'essa ha sviluppato un formato in cui oltre alle schede tecniche dei prodotti,ospita l'allestimento di veri e propri ambienti che integrano arredi e oggetti di simile espressione artistica ma di imprese differenti. Similmente anche le mostre sviluppate nel mercato russo e in quello medio orientale nel settore dell'arredo e oggettistica da regalo mantengono la stessa filosofia, con un upgrading verso la fascia del lusso e dell'extra-lusso richieste dall'acquirente del mercato di destinazione.

Infine, tra le principali attività del Centro c'è sicuramente la progettazione, direzione e creazione della Mostra Internazionale dell'Artigianato. Nonostante il luogo dell'evento sia Firenze, le attività e gli attori economici presenti hanno sicuramente un respiro internazionale. In questo caso oltre alle zone più prettamente fieristiche si affiancano attività seminariali, workshop, ed esposizioni tematiche, frutto di ricerche e sperimentazioni artistiche.

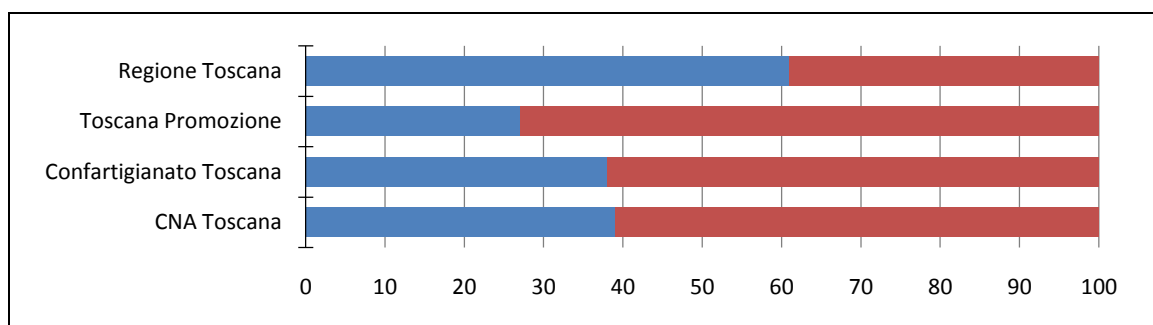
Tabella 10

Nome Mostra	Luogo	Anni
Ambiente Francoforte	Francoforte	2004-2013
Galleria dell'Artigianato	Itinerante	2004-2013
ItalianLuxuryInteriors	Abu Dhabi	2010-2014
Le stanze delle meraviglie	Mosca	2005-2010
Mideast watch and jewellery show	Emirati Arabi Uniti	2005-2014
Mostra internazionale dell'Artigianato	Firenze	2005-2015
Maison &Objet	Parigi	2004-2014

Come sottolineato nel Paragrafo 2, oltre ai *concept* sviluppati per esposizioni come quelle delle mostre sopra citate, Artex ha sviluppato quelli che abbiamo definito precedentemente come “Project Business”. In particolare il progetto di *Toscana Interiors*, ha portato alla costituzione di un gruppo di 18 imprese sia industriali che artigianali che come obiettivo si è posto quello della realizzazione di un’offerta chiavi-in-mano per quello che concerne il settore del *contract*. Questo settore, spesso confuso con quello di vendita all’ingrosso, ha delle peculiarità importanti che vedono la fornitura di un insieme articolato di prodotti, progettati ad hoc o personalizzati, e dei relativi servizi necessari per l’installazione in un *timing* contrattuale solitamente molto rigido. Rispetto al mercato *retail*, consolidato dalle aziende manifatturiere italiane sia in Italia che all’estero, il *contract* sembra essere un sentiero meno percorso ma in rapida espansione sia per l’arredo di grandi spazi permanenti (alberghi, ristoranti, centri benessere,...) che per la realizzazione di esposizioni e *temporary show room*. Quello che questi Project Business richiedono tuttavia, è un’elevata capacità di gestire processi gestionali complessi da cui deriva il grado di affidabilità del panel di imprese e il loro futuro sul mercato.

In ciascuna delle attività sopra menzionate Artex lavora come consulente, mentre i partner finanziari sono esterni. I quattro partner istituzionali principali sono Regione Toscana (nel 60% delle attività), Toscana Promozione (25%), CNA Toscana e Confartigianato Toscana (circa nel 40% dei casi) (Figura 14). Altri partner altrettanto importanti si evincono dal database delle attività: ICE come principale riferimento per ciò che concerne i mercati extraeuropei, l’Expo Centre Sharjah per ciò che concerne le esposizioni negli Emirati Arabi, il Ministero dello sviluppo economico quando i progetti prevedono anche la necessità dell’apertura di canali istituzionali con altri Paesi.

Figura 14
PRINCIPALI PARTNER DELLE ATTIVITÀ SVOLTE. 2004-2013



Fonte: Nostra elaborazione da cataloghi Artex 2004-2013

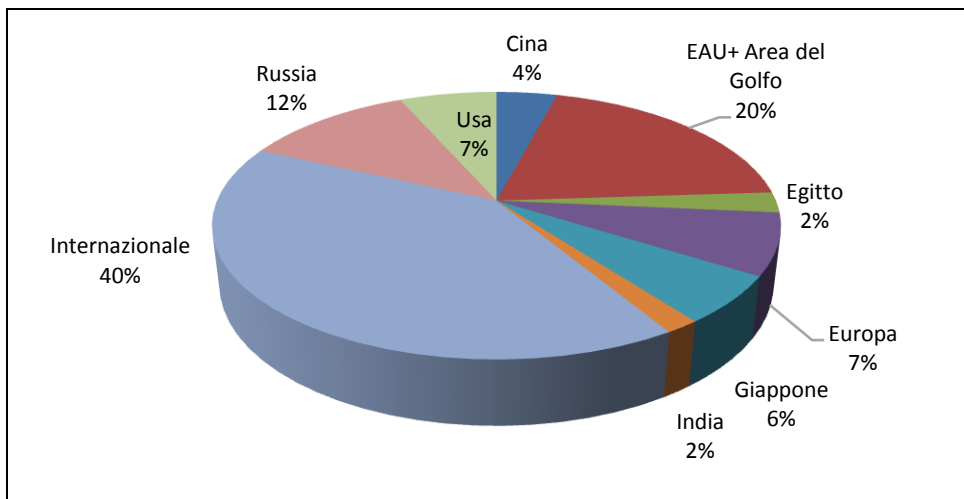
La quota maggiore delle iniziative si concentra in attività di tipo “internazionale” (Figura 15), al pari della classificazione “mondo” vista nella definizione dei mercati rilevanti per le attività di Toscana Promozione ma sono ben presenti e consolidate alcune relazioni extra-UE: (i) in Giappone (con l’attivazione di un vero e proprio protocollo con la prefettura di Kyoto); (ii) in Russia, dove nel centro fieristico di Mabel le attività svolte sono state plurime negli anni e, come abbiamo descritto sopra, (iii) negli EAU.

Due destinazioni relativamente nuove sono determinate da Stati Uniti e India. In questo caso si tratta della realizzazione di due Progetti Speciali che Artex ha attivato negli ultimi anni.

Nel caso degli Stati Uniti gli sforzi sono stati canalizzati dal Progetto “Tuscan Home”, nato nel 2012, e che ha avuto come obiettivo quello di creare non solo un matching tra *buyers e sellers*, ma di approntare una metodologia di lavoro. Il progetto, sviluppato su più anni, ha previsto diversi fasi: (i) la creazione di un catalogo on line di imprese che avessero requisiti di interesse per rivenditori statunitensi; (2) la selezione (attraverso ICE Atlanta) di imprese commerciali interessate e (3) lo sviluppo di un’attività di *incoming* delle stesse in Toscana. Il progetto, di ordine prettamente commerciale ha cercato di integrare diversi aspetti e di sopperire ad alcuni di quegli ostacoli di cui generalmente le piccole imprese artigianali soffrono: il contatto diretto con il mercato di sbocco, la selezione di partner affidabili, l’incontro con gli stessi, finanche la spedizione dei prodotti attraverso container consolidati.

Con lo stesso approccio è stata intrapresa un’azione di scouting commerciale in India. Il partner di riferimento in questo caso è stata la Camera di Commercio Italo Indiana, ma seguendo steps molto simili - (i) realizzazione di un catalogo elettronico di operatori selezionati; (ii) la selezione operatori commerciali indiani; (iii) presentazione delle aziende toscane agli operatori indiani; (iv) *incoming*- si è cercato di avviare una tipologia di relazioni e networking molto simile.

Figura 15
PRINCIPALI MERCATI INTERESSATI DALLE ATTIVITÀ SVOLTE. 2004-2013



Fonte: Nostra elaborazione da cataloghi Artex 2004-2013

6. Considerazioni

È sempre più evidente come le politiche di internazionalizzazione commerciale debbano seguire percorsi mirati che, da un lato, tengano conto delle specificità dei beni prodotti e dei mercati in cui si desidera esportare e, dall'altro, delle *capability* delle imprese esportatrici o potenziali tali.

A fronte di un sistema istituzionale di incentivazione dell'export complesso come quello italiano, la valutazione di impatto delle politiche non è di per sé semplice, e proprio per la sua articolazione sembra sempre più necessario.

Una prima analisi di tipo descrittivo vede le politiche commerciali concentrarsi sul mondo delle micro e piccole e medie imprese, avendo un particolare riguardo per i settori dell'artigianato tradizionale e artistico.

I servizi offerti, in forma diretta o sussidiata, dalle istituzioni toscane possono essere ricondotti in prevalenza a tre delle quattro macro-aree di quelle viste nel par.4: (i) i servizi commerciali e logistici; (ii) i servizi promozionali; (iii) i servizi volti allo sviluppo del B2B.

A sostenere con particolare intensità il primo nucleo di servizi è direttamente la Regione Toscana. In questo caso il supporto pubblico agisce in maniera tangibile sull'infrastrutturazione delle imprese all'estero. Le attività promozionali sono attivamente richieste a tutti e tre gli attori regionali, anche se TP e Artex sembrano orientarsi sempre meno su servizi di base (informativa dogane e trasporti, ricerca distributori,...) in favore dei servizi più avanzati e legati al B2B anche negli eventi come mostre e fiere.

In ultimo ma, come abbiamo visto, in tendenziale aumento, lo sviluppo di attività B2B vere e proprie. Chiaramente non tutti i servizi a cui stiamo facendo riferimento sono singolarmente separabili all'interno di un progetto e, molto di frequente, essi diventano complementari. Tuttavia, ciò che emerge è una crescente complessità dei progetti esportativi e una tendenza, particolarmente spiccata nel lavoro di Artex di costruire progetti integrati.

Dalla ricognizione compiuta sulla realtà toscana ci sembra coerente poter affermare che due dei principali aspetti emergenti dalle politiche attuate sono stati (i) lo sviluppo e l'accREDITAMENTO del networking locale (costruzione di contratti di rete) e internazionale (attività con prefetture straniere, *incoming* di imprese estere, etc.), e (ii) la creazione di progetti integrati.

Non risulta altrettanto immediato il terzo elemento che abbiamo visto essere cruciale nella valutazione delle politiche per l'internazionalizzazione commerciale: la comprensione dei meccanismi di *upgrading* che il finanziamento dei progetti dovrebbe aiutare, e quindi la "*internationalization knowledge*" sviluppata nei soggetti beneficiari.

Per poter indagare dunque l'impatto delle politiche sulle reali capacità e possibilità di crescita che questi progetti hanno indotto si dovrebbe sviluppare un ulteriore approfondimento che vada ad indagare i cambiamenti dell'attività economica ed esportativa delle imprese che hanno avuto accesso ai programmi. Questo ovviamente richiede una enorme quantità di dati e di analisi non disponibili al momento ma che auspichiamo possa essere presente in futuro.

7. Bibliografia

- AMENDOLAGINE, V., R. CAPOLUPO, AND G. FERRI (2010): "Offshoring, Extent of the Shadow Economy and Productivity Effects. Evidence from Italian Manufacturing Firms," *SERIES Working Paper No. 21*.
- AMPONSAH, W., K. ADU-NYAKO, AND D. PICK (1996): "Evaluation of Export Promotion Programs on Trade of High-Value and Processed Food Products, Implications for North Carolina Agribusiness. ," *Working Paper # 96-5*.
- BALDWIN, R., AND R. K. LYONS (1994): "Exchange Rate Hysteresis? Large Versus Small Policy Misalignments," *European Economic Review* 38, 1-22.
- BALDWIN, R., AND F. ROBERT-NICOUD (2010): "Trade-in-Goods and Trade-in-Tasks: An Integrating Framework," *NBER Working Paper*.
- BANNÒ, M., AND L. PISCITELLO (2010): "The Effectiveness of Incentives to Firms' Outward Internationalization," *Applied Economics Letters* 17, 1729-1733.
- BERNARD, A. B., AND J. B. JENSEN (1997): "Exporters, Skill Upgrading, and the Wage Gap," *Journal of International Economics*, 42, 3-31.
- (1999): "Exporting and Productivity," *NBER Working Papers 7135, National Bureau of Economic Research, Inc.*
- (2004): "Why Some Firms Export," *The Review of Economics and Statistics*, 86, 561-569.
- BLOMSTERMO, A., K. ERIKSSON, A. LINDSTRAND, AND D. D. SHARMA (2004): "The Perceived Usefulness of Network Experiential Knowledge in the Internationalizing Firm," *Journal of International Management*, 10, 533-373.
- BUGAMELLI, M., AND L. INFANTE (2003): "Sunk Costs of Exports," *Temì di discussione (Economic working papers) 469, Bank of Italy, Economic Research and International Relations Area*.
- BUGAMELLI, M., AND L. INFANTE (2003): "Sunk Costs of Exports," *Temì di discussione della Banca d'Italia*, 469.
- CADOT, O., A. FERNANDES, J. GOURDON, A. MATTOO, AND J. D. MELO (2014): "Evaluating Aid for Trade: A Survey of Recent Studies," *World Economy*, 516-529.
- CAFAGGI, F., AND P. IAMICELI (2012): *Politiche Industriali E Collaborazione Tra Imprese Nel Contesto Toscano*. Bologna: Il Mulino.
- CAFFARELLI, F. V., AND G. VERONESE (2013): "Il Sistema Paese a Supporto Dell'internazionalizzazione," *Bank of Italy's Occasional Papers*, 196.
- CAVUSGIL, T., AND G. KNIGHT (2015): "The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early and Rapid Internationalization," *Journal of International Business Studies*, 46, 3-16.
- CHETTY, S. K., AND D. B. BLANKENBURG HOLM (2000): "Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach," *International Business Review*, 9, 77-93.
- COLLINS-DODD, J. F. C. (2004): "Impact of Export Promotion Programs on Firm Competencies, Strategies and Performance," *International Marketing Review*, 21, 474-495.
- COSTA, P., G. F. ESPOSITO, AND M. TORRE (2002): "Piccole E Medie Imprese E Processi Di Internazionalizzazione: Considerazioni Sui Servizi Reali Per Lo Sviluppo Della Presenza Sui Mercati Esteri
" *Piccola impresa*, 1.
- COVIELLO, N. E., AND H. J. MUNRO (1995): "Growing the Entrepreneurial Firm," *European Journal of Marketing*, 7, 49-61.
- CRAIG, C. S., AND S. P. DOUGLAS (1996): "Developing Strategies for Global Markets: An Evolutionary perspective," *Columbia Journal of World Business*, 31, 70-81.
- CZINKOTA M.R (1996): "Why National Export Promotions?," *International Trade Forum*, 2.
- DIAMANTOPOULOS A., S. B. B., TSE K.Y. (1993): "Understanding the Role of Export Promotion Marketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs," *European Journal of Marketing*, 27, 5-18.
- E., R. A. (2004): "Sources of Export Success in Small and Medium-Sized Enterprises: The Impact of Public Programs," *International Business Review* 13, 383-400.

- E., V., AND B. G. (2006): *Mercati Internazionali E Marketing*. Milano: Egea.
- ERIKSSON, K., J. JOHANSON, A. MAJKGÅRD, AND D. SHARMA (1997): "Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process.," *Journal of Business Research*, 28, 337-360.
- ERIKSSON, K., A. MAJKGÅRD, AND D. SHARMA (2000): "Path Dependency and Knowledge Development in the Internationalization Process," *Management International Review*, 40, 307-328.
- F., M., F. B., AND P. A. (2012) (2012): "The Role of Country of Origin in Supporting Export Consortia in Emerging Markets," in *International Marketing and the Country of Origin Effect: The Global Impact of "Made in Italy"*, ed. by B. G., and R. R. Cheltenham, UK Edward Elgar Publishing.
- FLETCHER, M., AND S. HARRIS (2012): "Knowledge Acquisition for the Internationalization of the Smaller Firm: Content and Sources," *International Business Review*, 21, 631-647.
- FREIXANET, J. (2012): "Export Promotion Programs: Their Impact on Companies' Internationalization Performance and Competitiveness," *International Business Review* 21, 1065-1086.
- GLOAZZO, C., AND D. CICALI (2014): "Analisi E Valutazione Ex-Post Degli Interventi Attuati Dalla Regione Toscana a Sostegno Dei Processi Di Internazionalizzazione Delle Pmi," *Report Regione Toscana*.
- GÖRG, H., M. HENRY, AND E. STROBL (2008): "Grant Support and Exporting Activity: Evidence from Irish Manufacturing," *Review of Economics and Statistics*, 90, 168-174.
- GREENAWAY, D., AND R. KNELLER (2004): "Firm Heterogeneity, Exporting and Foreign Direct Investment," *The Economic Journal*, 117, 131-161.
- ICE (2014): "L'Italia Nell'economia Internazionale," *Rapporto 2013-2014*.
- IMBENS, G. W., AND J. M. WOOLDRIDGE (2009): "Recent Developments in the Econometrics of Program Evaluation.," *Journal of Economic Literature*, 47, 5-86.
- ISTAT (2013): "Rapporto Sulla Competitività Dei Settori Produttivi ".
- JOHANSON, J., AND J.-E. VAHLNE (2003): "Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process," *Journal of International Entrepreneurship*, 1.
- JOHANSON J., V. J.-E. (1977): "The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments 23-32 " *Journal of international Business Studies*, 18.
- JOHANSSON, J., AND L.-G. MATSSON (1988): "Internationalization in Industrial Systems – a Network Approach," in *Strategies in Global Competition*, ed. by N. Hood, and J. E. Vahlne. New York: 278-314.
- KHANNA, T., AND K. P. W. F. S. M. B. W. F. E. MARKETS. (1997): "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets," *Harvard business review*, 75.
- KOTABE, M., AND M. R. CZINKOTA (1992): "State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis," *Journal of International Business Studies*, 23, 637-658.
- MAJOCCHIA, A., E. BACCHIOCCHI, AND U. MAYRHOFER (2005): "Firm Size, Business Experience and Export Intensity in Smes: A Longitudinal Approach to Complex Relationships," *International Business Review* 14 (2005) 719–738, 14, 719-738.
- MOINI, A. H. (1998): "Small Firms Exporting: How Effective Are Government Export Assistance Programs?," *Journal of Small Business Management*, 36, 1-15.
- NAIDU G.M., R. T. R. (1993): "Public Sector Promotion of Exports: A Needs-Based Approach," *Journal of Business Research*, 27, 85-110.
- NAKATA, C., AND K. SIVAKUMAR (1996): "National Culture and New Product Development: An Integrative Review," *Journal of Marketing*, 60, 61-72.
- NANUT, V., AND A. TRACOGNA (2011): "Processi Di Internazionalizzazione Delle Imprese: Vecchi E Nuovi Paradigmi," *Sinergie Italian Journal of Management*, 60, 1-34.
- O, A., AND B. A. (2002): "Firms' Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection," *International Business Review*, 11, 347-363.
- OWUSU, R., M. SANDHU, AND S. KOCK (2007): "Project Business: A Distinct Mode of Internationalization," *International Marketing Review*, 24, 695-714.
- PELLICELLI, G. (2010): *Strategie D'impresa*. Milano: Egea.
- RENNIE, M. W. (1993): "Global Competitiveness: Born Global," *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.

- ROBINS, J. M., M. A. HERNAN, AND B. BRUMBACK (2000): "Marginal Structural Models and Causal Inference in Epidemiology," *Epidemiology*, 11, 550-560.
- ROSE, A. K. (2004): "Do We Really Know That the Wto Increases Trade?," *American Economic Review*, 94, 98-114.
- RUBESCH, E. (2005): "Incorporating Informal Channels into Market Entry Strategies for Emerging Markets.," Perth.
- SCHWEIZER, R., J.-E. VAHLNE, AND J. JOHANSON (2010): "Internationalization as an Entrepreneurial Process.," *Journal of Entrepreneurial Entrepreneurship*, 8, 343-370.
- SHAMSUDDOHA, A. K., AND M. Y. ALI (2006): "Mediated Effects of Export Promotion Programs on Firm Export Performance," *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18, 93-110.
- STINCHCOMBE, A. L. (1965): "Organizations and Social Structure," in *Handbook of Organizations*, ed. by M. J. Chicago: Rand McNally, 153-193.
- TESFOM, G., AND C. LUTZ. (2006): "A Classification of Export Marketing Problems of Small and Medium Sized Manufacturing Firms in Developing Countries. ," *International Journal of Emerging Markets* 1, 262-81.
- UNIDO (2009): "The Strategic Management of Export Consortia: An Analysis of the Experience of Unido in Morocco, Peru, Tunisia and Uruguay," *Industrial Policy and Private Sector Development Branch. Ultimo accesso 25 giugno, 2011, http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Strategic_management_of_export_consortia.pdf.*
- WILKINSON, T., AND L. E. BROUTERS (2006): "Trade Promotion and Sme Export Performance," *International Business Review*, 15, 233-252.