



fondo europeo
sviluppo regionale

I PROGETTI INTEGRATI DI FILIERA NEL POR FESR 2014-2020

(AZIONE III.3B.4.1)

RAPPORTO DI VALUTAZIONE

IL CONTRIBUTO È STATO REALIZZATO DA **IRES PIEMONTE** NELL' AMBITO DEL SERVIZIO
DI VALUTAZIONE RELATIVO AL POR FESR 2014-2020 DELLA REGIONE PIEMONTE

Settembre 2023

In collaborazione con



REGIONE
PIEMONTE

per una crescita intelligente,
sostenibile ed inclusiva

www.regione.piemonte.it/europa2020

INIZIATIVA CO-FINANZIATA CON FESR

Indice

INDICE	2
INTRODUZIONE	3
1. CONTESTO SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE IN PIEMONTE E CONFRONTO TRA REGIONI	5
2. CARATTERISTICHE DELLA MISURA	14
2.1 LA DOTAZIONE FINANZIARIA.....	14
2.2 LA RATIO DELL'INTERVENTO	16
2.3 OBIETTIVI E DESCRIZIONE DELL'INTERVENTO.....	17
2.4 DESTINATARI FINALI	22
3. ANALISI DEI PROGETTI INTEGRATI DI FILIERA	23
3.1 DESCRITTIVE IMPRESE BENEFICIARIE	23
3.1.1 <i>Approfondimento sui dati di impresa ed export</i>	27
3.2 IL RUOLO DEL CEIPIEMONTE E DEGLI ALTRI ATTORI REGIONALI.....	32
3.3 LE ATTIVITÀ IMPLEMENTATE	33
3.4 LE EVIDENZE EMERSE DALLE INTERVISTE ALLE IMPRESE	35
3.4.1 <i>La descrizione dell'azienda, i rapporti con il mercato, i fattori di competitività</i>	37
3.4.2 <i>Le strategie di internazionalizzazione</i>	43
3.4.3 <i>La partecipazione ai PIF: un giudizio delle imprese</i>	45
3.5 LEZIONI APPRESE	50
4. CONCLUSIONI E INDICAZIONI DI POLICY	53
BIBLIOGRAFIA	56
APPENDICE 1	58
APPENDICE 2	60

INTRODUZIONE

Questo rapporto è stato realizzato nell'ambito del Piano di attività per la valutazione del Programma Operativo Regionale (POR) Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) Piemonte 2014-2020 svolto dall'IRES su incarico della Regione (D.D. n. 549 del 29 dicembre 2021). Il rapporto prende in esame una misura del terzo Asse del Programma, denominata "Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese del territorio attraverso Progetti Integrati di Filiera – PIF" (Azione III.3b.4.1). La misura è stata istituita con D.G.R. n. 2-3740 del 4 agosto 2016, modificata con D.G.R. n. 18-4309 del 5 dicembre 2016. Le cinque edizioni del bando sono state approvate, rispettivamente, con D.D. n. 13 del 14 febbraio 2017, D.D. n. 59 del 26 marzo 2018, D.D. n. 148 del 7 giugno 2019, D.D. n.19 del 22 febbraio 2021, D.D. n. 24 del 4 marzo 2022.

I PIF si propongono di favorire l'incremento del livello di internazionalizzazione delle imprese del Piemonte, migliorandone la competitività e la capacità di penetrazione sui mercati internazionali. Il beneficiario della misura, conformemente alla definizione contenuta all'art. 2 punto 10 per Reg.(UE) 1303/2013 e alle disposizioni della Scheda di Misura, è la Regione Piemonte, Direzione Coordinamento Politiche e Fondi Europei, Turismo e Sport, Settore Promozione Internazionale, che si avvale, in qualità di soggetto *in house*, di Ceipiemonte. Destinatari delle attività realizzate dal beneficiario ai fini dell'attuazione della misura sono le Piccole e Medie Imprese (PMI) operanti, sul territorio regionale, in almeno una delle otto filiere produttive di eccellenza individuate dalla Scheda di Misura: Aerospazio, Automotive & Transportation, Meccatronica, Clean Tech /Green Building, Salute e Benessere, Tessile, Agroalimentare, Abbigliamento/Alta Gamma/Design.

Le aziende inserite nei PIF, selezionate a seguito di apposita manifestazione di interesse, possono aderire ad una serie di attività che permettono loro di incontrare buyer stranieri, partecipare a fiere internazionali all'estero, avviare nuove partnership, incrementare il business all'estero.

Il sostegno si esplica attraverso la concessione di una riduzione sui costi di partecipazione alle azioni di investimento del progetto (fiere e business convention, incontri B2B con buyer in Italia e all'estero, percorsi individuali di accompagnamento) del valore di 15.000 euro l'anno per impresa e per PIF cui la PMI partecipi e nei limiti di disponibilità *de minimis* di cui la stessa disponga.

Considerato che la realizzazione della valutazione avviene nella fase di passaggio tra la chiusura della programmazione 2014-2020 e l'avvio del nuovo ciclo 2021-2027, il rapporto si propone di incrementare la base conoscitiva dell'amministrazione regionale in merito ai risultati ottenuti dall'intervento, in particolare attraverso l'analisi del processo attuativo e l'esame delle caratteristiche delle imprese beneficiarie. Il lavoro è articolato in quattro parti: nella prima viene descritto il contesto riferito all'internazionalizzazione delle imprese piemontesi, prendendo in considerazione lo scenario nazionale e operando un confronto con alcune regioni italiane in merito alle quote di export e alle tipologie di prodotti più esportati.

La seconda parte del rapporto approfondisce le caratteristiche principali della misura: gli elementi distintivi dei bandi, gli obiettivi perseguiti, le dotazioni finanziarie, il target di imprese a cui l'intervento si rivolge. Vengono, inoltre, descritte in modo dettagliato le attività e i servizi erogati da Ceipiemonte, soggetto a cui sono affidati i servizi previsti dalla misura.

Nel terzo capitolo vengono analizzate le imprese beneficiarie: si approfondiscono gli aspetti attinenti al numero delle aziende aderenti, ai settori economici più rappresentati, alla dimensione e alla localizzazione delle imprese, nonché alla partecipazione delle stesse ai singoli PIF durante le

varie edizioni. Viene, inoltre, analizzato il ruolo di Ceipiemonte, a partire dalla nascita dell'ente, fino alla descrizione delle funzioni e delle iniziative proposte alle imprese.

Dopo un breve riepilogo delle attività implementate durante il periodo di attuazione dei PIF, si riporta una sintesi, sulla base degli elementi disponibili, di alcune lezioni apprese dall'analisi e dalla ricerca qualitativa effettuata presso le imprese. L'obiettivo è stato quello di individuare criticità ed elementi positivi emersi durante le fasi attuative per poter fornire alcune indicazioni di policy.

Per la redazione del rapporto è stata utilizzata una metodologia mista quali-quantitativa: nello specifico, sono state condotte elaborazioni utilizzando le informazioni presenti nei database regionali e ministeriali (Finpiemonte, Dipartimento per le politiche di coesione) rispetto alle anagrafiche dei beneficiari e consultando le banche dati Asia Imprese e Aida del Bureau van Dijk Istat, CoWeb, imprese esportatrici - Istat. Sono stati analizzati i documenti relativi alla programmazione Fesr 2014-2020 e si sono realizzate alcune interviste ai referenti regionali responsabili della programmazione della misura, nonché a Ceipiemonte, soggetto incaricato dell'attuazione.

Per la collaborazione nella stesura del Rapporto, si ringraziano: il settore Monitoraggio, valutazioni e controlli della Direzione Competitività del sistema regionale della Regione Piemonte; il settore Promozione Internazionale della Direzione Coordinamento Politiche e Fondi Europei, Turismo e Sport; il Ceipiemonte s.c.p.a., Centro Estero per l'internazionalizzazione del Piemonte.

1. CONTESTO SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE IN PIEMONTE E CONFRONTO TRA REGIONI

In un contesto in costante trasformazione come quello attuale, l'internazionalizzazione è una modalità fondamentale con cui l'impresa può creare valore, accrescere il vantaggio competitivo e accedere a nuove opportunità di crescita. L'accesso a mercati diversificati dal punto di vista geografico e territoriale rappresenta un fattore decisivo di resilienza per le imprese già attive sui mercati esteri e di crescita per le PMI piemontesi, specie in un contesto globale mutevole.

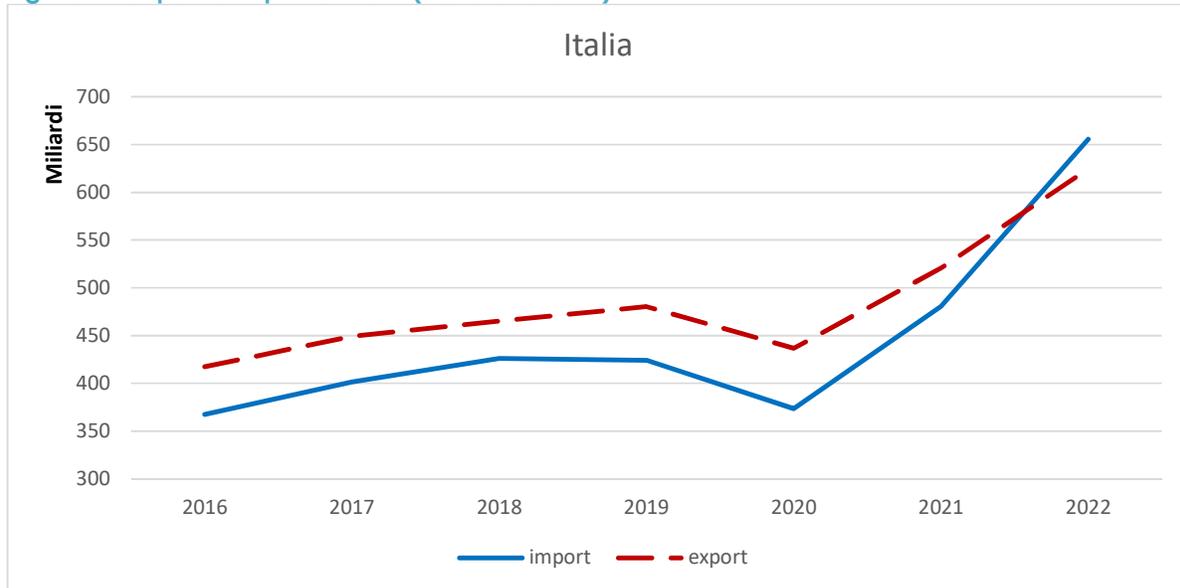
Lo scenario caratterizzato dalla ripartenza dell'economia mondiale, avvenuta in seguito all'emergenza pandemica, è infatti nuovamente mutato, e in maniera repentina, all'inizio del 2022. Alle criticità connesse alle catene globali del valore generate dalla crisi pandemica si è aggiunto lo scoppio del conflitto a causa dell'invasione dell'Ucraina e ciò, sebbene abbia reso più costosa ogni attività di impresa a partire dall'export, non ha diminuito l'importanza del contributo che le esportazioni possono offrire alla resilienza del tessuto produttivo.

Osservando il grafico (Figura 1), risulta chiaro che dal 2016, sia l'import sia l'export italiano sono cresciuti costantemente, con la sola eccezione del 2020, anno in cui si è registrato un calo dell'interscambio commerciale internazionale dovuto alla pandemia da Covid-19. L'interscambio è passato dai 715 miliardi del 2016 agli 982 miliardi del 2021 (+35%). Nel 2021 l'import è stato pari a circa 466 miliardi e l'export pari a circa 516 miliardi. Il saldo commerciale è sempre risultato positivo dal 2016 al 2021, con una media di 43 miliardi annui: il valore delle esportazioni dal 2016 al 2021 è risultato sempre maggiore di quello delle importazioni. Nel 2022 è possibile osservare un'inversione di questa storica tendenza: per la prima volta il valore dell'import è superiore dell'export di 31 miliardi complessivamente, registrando una crescita del +36,5% rispetto al 2021, a differenza dell'export che cresce di +19,9%. Ad aprile 2023, il saldo commerciale con i paesi extra Ue è positivo per 1,216 miliardi (-2,711 miliardi ad aprile 2022)¹.

La crescita più marcata dell'import è trainata soprattutto dai maggiori costi degli input energetici. Il gas naturale in Europa ha rappresentato, nell'arco del 2022, la commodity di gran lunga caratterizzata dal maggior rincaro (+723%). Il deterioramento del saldo commerciale nel corso dell'anno, tornato comunque positivo negli ultimi due mesi, porta a un deficit commerciale complessivo per il 2022 superiore ai -31 miliardi di euro, a fronte di un avanzo di oltre 40 miliardi del 2021 (Istat, 2023). Ad aprile 2023, si stima, per l'interscambio commerciale con i paesi extra Ue²⁷, una diminuzione congiunturale per le esportazioni (-2,1%) e un marcato aumento per le importazioni (+13,9%). La diminuzione su base mensile dell'export è spiegata dalla riduzione delle vendite di beni di consumo durevoli (-7,8%) e non durevoli (-7,6%) e di beni intermedi (-7,2%); mentre aumentano le esportazioni di beni strumentali (+7,5%) ed energia (+4,7%). Dal lato dell'import, si rilevano aumenti congiunturali per tutti i raggruppamenti (Istat, 2023).

¹ Per approfondimenti, cfr. Landini et al., 2023.

Figura 1 - Import e export in Italia (miliardi di euro)

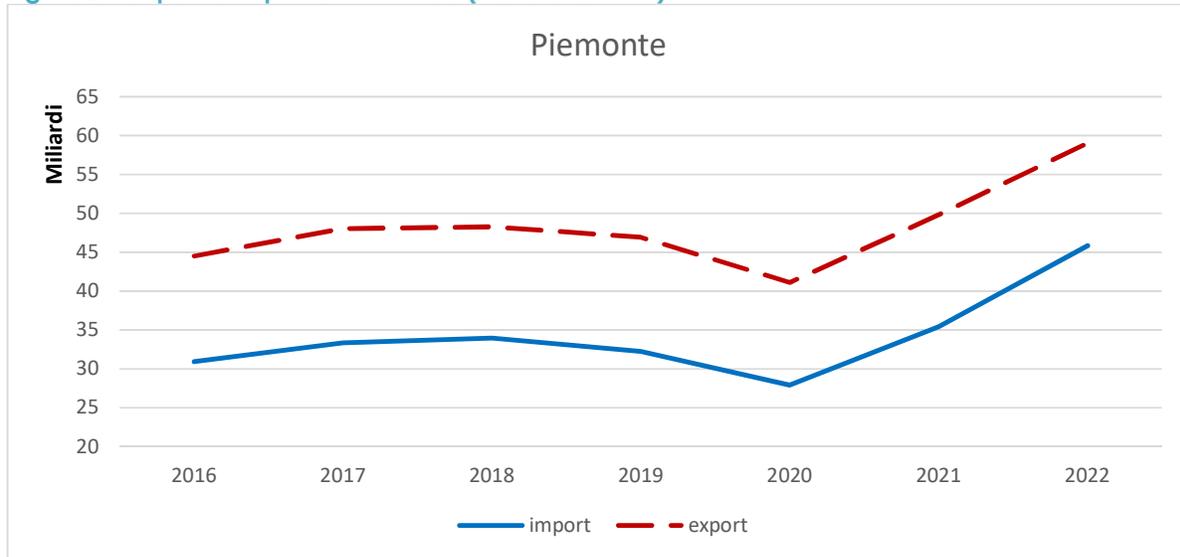


Fonte: dati Istat, 2023

Nel 2022 il valore delle esportazioni piemontesi si è attestato invece sui 59 miliardi di euro a valori correnti, crescendo rispetto all'anno precedente (2021) del 18,5% (Figura 2)². La tendenza in atto ha consolidato la dinamica positiva registrata nell'anno precedente, ovvero tra il 2020 - 2021 (+15%). Inoltre, è possibile osservare che a seguito della caduta 2019 - 2020 (che registrava una contrazione del -12,0% rispetto al 2019) l'interscambio commerciale è cresciuto di 35,977 miliardi di euro nel biennio 2020 -2022, mentre diminuiva, seppur di poco, nel biennio 2017 - 2019. Infine, confrontando i valori dell'anno che ha preceduto la pandemia (2019) con quelli attuali (2022) è possibile constatare che l'export totale piemontese è cresciuto del 28,2%. Questi valori, pur condizionati dai rialzi dei prezzi diffusi a livello merceologico, evidenziano una crescita sostenuta e diffusa a livello territoriale.

² I dati aggiornati sulle esportazioni delle regioni italiane sono disponibili sul sito Istat. Per un approfondimento su Piemonte, Lombardia, Veneto, Toscana, Emilia Romagna, cfr. Macchi M., Mariani M., 2022.

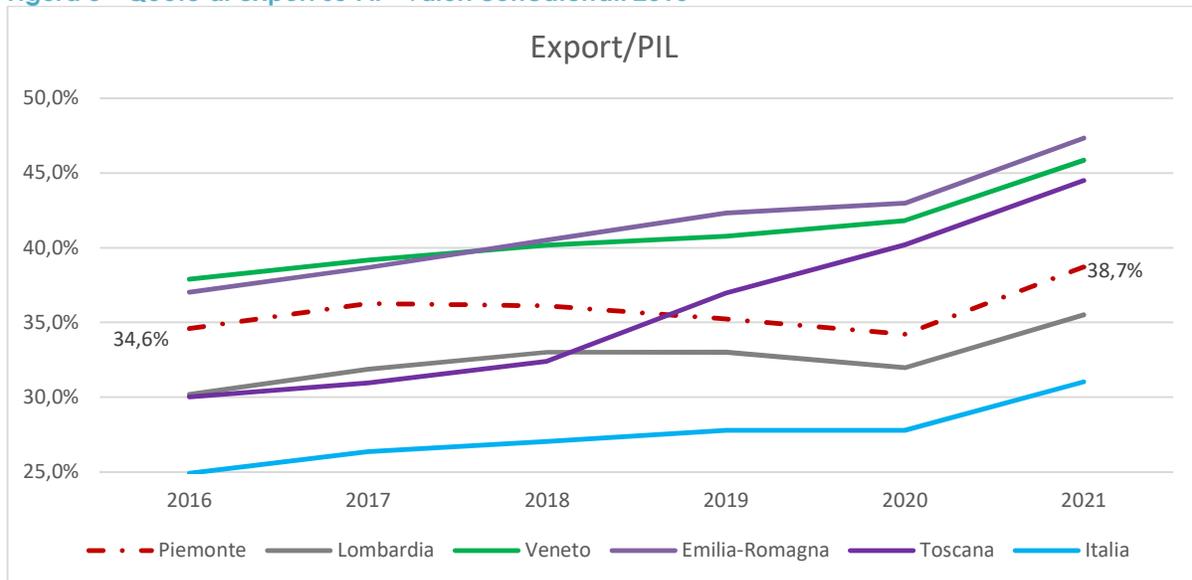
Figura 2 - Import e export in Piemonte (miliardi di euro)



Fonte: dati Istat, 2023

Le quote di export su Pil a valori concatenati al 2015 (Figura 3), in Veneto, Emilia-Romagna e Toscana sono in crescita costante, senza che l'impatto della pandemia (2019 – 2020) ne vari la tendenza positiva, rallentando il ritmo. Il Piemonte aveva invece mostrato una tendenza positiva nel biennio 2016-2017 (+ 1,7%), con un calo nel triennio 2017-2019 (-1,1%); alla contrazione del 2020, segue invece un rialzo nel corso del 2021 di 4,5 punti percentuali.

Figura 3 - Quote di export su Pil - valori concatenati 2015



Fonte: dati Istat, 2022

Considerando il periodo 2016 – 2021, il Piemonte è la Regione che accusa la maggiore perdita di punti percentuali dalla media italiana (Tabella 1).

Tabella 1 - Distanza di punti percentuali export/pil dalla media italiana

	2016	2021	Diff.
Piemonte	9,7	7,7	-2,0
Lombardia	5,3	4,5	-0,8
Veneto	13,0	14,8	+1,8
Emilia-Romagna	12,1	16,3	+4,2
Toscana	5,1	13,5	+8,3

* per il 2016 e 2021 (export/pil regionale – export/pil italia)

Fonte: dati Istat, 2022

Per quanto riguarda le quote di export in termini assoluti per settori produttivi, i “Mezzi di trasporto” si collocano al primo posto per il Piemonte, con una quota pari al 22,4%, aumentando di 3,55 punti percentuali rispetto al 2019, ovvero al periodo pre-Covid. Quello dei mezzi di trasporto è il settore che nell'anno 2022 è posizionato al primo posto per la Regione Piemonte, in ripresa rispetto al 2019, anno in cui sono state le “Macchine e gli apparecchi meccanici” a coprire il primo posto per volumi esportati. Questi due settori, nel 2022, congiuntamente, concentrano il 44,51% delle esportazioni della Regione. Situazione analoga quella dell'Emilia Romagna per quel che riguarda i settori maggiormente esportati che sono rappresentati dai “Mezzi di Trasporto” e “Macchine ed apparecchi meccanici”. Tuttavia è quest'ultimo settore a concentrare la quota di volumi maggiori in Emilia Romagna, anche se in calo rispetto al 2019. Da notare che quello delle macchine ed apparecchi meccanici è il primo settore per volumi esportati anche per Veneto e Lombardia con il 22,34 e il 21,86% rispettivamente.

Per il Piemonte, tra i settori protagonisti dell'export, seguono la chimica e le apparecchiature elettriche, con rispettivamente quote del 9,17% e 5,94%. Il comparto tessile e la gomma plastica invece incidono sul totale export piemontese per il 5,45% e 5,21% rispettivamente, quote relativamente inferiori rispetto al 2019. Per maggiori dettagli, si rimanda all'Appendice 1.

Prendendo in considerazione le quote regionali di export sul totale italiano (Tabella 2), per il 2022, dei primi tre settori per quote di export del Piemonte (che insieme, per quel che riguarda il peso assunto a livello territoriale, rappresentano più del 50% del totale) è possibile notare che i prodotti alimentari, le bevande e il tabacco guadagnano, in relazione alle altre Regioni, il terzo posto con il 15,32% delle quote, e le “Macchine ed apparecchi meccanici” si collocano al quarto posto con il 10,82%. Da notare che, sebbene le quote di “Prodotti alimentari, bevande e tabacco” collochino al terzo posto il Piemonte in Italia, essa risulta in calo rispetto al 2019 su questo settore. Il Piemonte rimane invece ancorato al primo posto sui “Mezzi di Trasporto”, nonostante il calo di 1,73 punti percentuali relativi del 2022 rispetto al 2016, calo che non si riscontra nell'Emilia Romagna che sui mezzi di trasporto, rispetto al 2016 registra una crescita di 4,68 punti percentuali relativi.

Tabella 2 - Quote di export per settore sul totale italiano

	Prodotti Alimentari, Bevande e Tabacco			Macchine ed Apparecchi Meccanici			Mezzi di Trasporto		
	2016	2019	2022	2016	2019	2022	2016	2019	2022
Piemonte	14,32	15,73	15,32	10,54	10,83	10,82	23,59	17,62	21,86
Lombardia	17,83	17,24	17,23	32,23	31,78	30,93	16,49	16,02	13,51
Veneto	16,96	16,34	15,23	15,16	15,46	15,97	4,54	5,26	5,03
Emilia-Romagna	15,79	18,55	19,04	19,66	20,20	20,48	13,35	15,80	18,03
Toscana	6,92	5,67	5,50	6,21	5,59	5,44	4,73	5,40	5,70

Fonte: dati Istat, 2023

La performance dell'export piemontese verso i mercati comunitari (Tabella 3 e Figura 4) è risultata in rialzo rispetto al 2019, passando da una quota del 55% al 56,2%. In calo le esportazioni verso i mercati non comunitari (extra UE), sia rispetto al 2019 che al 2016. I Paesi extra UE verso i quali, al netto del calo complessivo, aumentano le esportazioni sono Medio Oriente (+1,4), Canada e America Latina (+0,5).

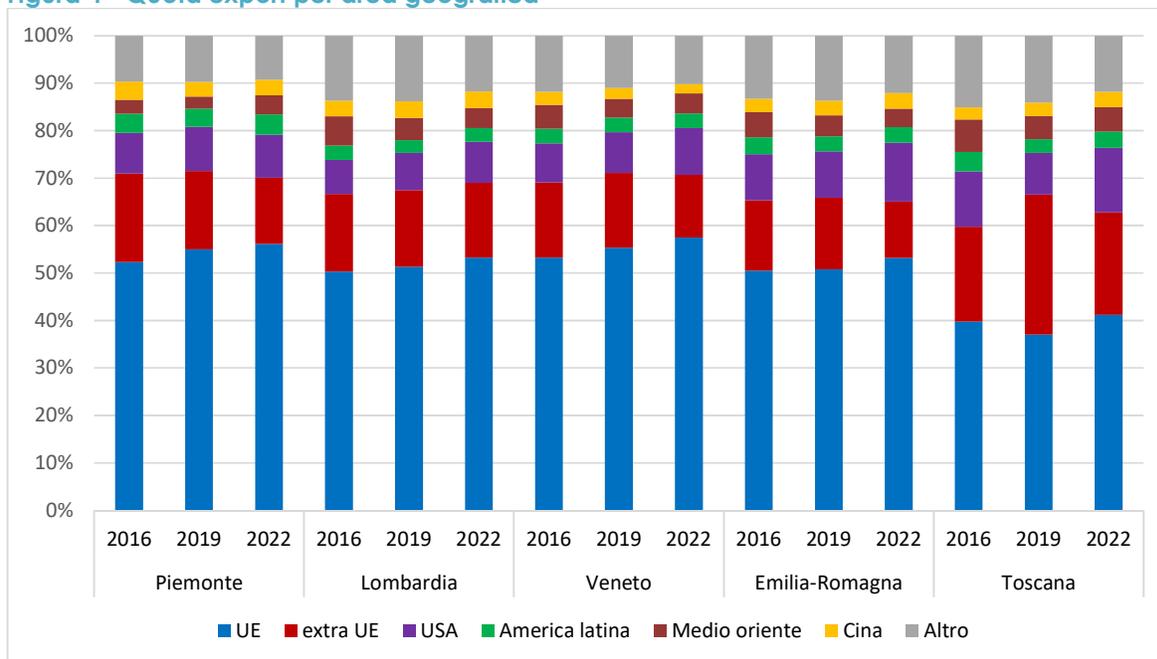
Tabella 3 - Quota export per area geografica

	Piemonte			Lombardia			Veneto			Emilia-Romagna			Toscana		
	2016	2019	2022	2016	2019	2022	2016	2019	2022	2016	2019	2022	2016	2019	2022
UE	52,4	55,0	56,2	50,4	51,3	53,2	53,2	55,3	57,4	50,5	50,8	53,1	39,9	37,0	41,2
extra UE	18,6	16,5	14,0	16,3	16,1	15,8	15,9	15,7	13,2	14,8	15,1	11,9	20,0	29,5	21,6
Medio oriente	3,0	2,6	4,0	6,2	4,7	4,3	5,0	3,9	4,2	5,3	4,4	3,8	6,8	4,9	5,2
Altri ASIA	1,6	1,9	2,0	2,9	3,0	2,7	2,9	3,0	2,6	3,1	2,7	2,4	2,7	2,5	2,0
Cina	3,8	3,1	3,3	3,3	3,5	3,5	2,8	2,3	2,0	2,8	3,1	3,3	2,6	2,8	3,2
NIC	2,7	2,6	2,4	3,8	3,8	3,3	2,9	2,4	2,0	2,7	2,6	2,2	5,5	4,7	3,4
Giappone	1,5	1,3	1,2	1,8	1,6	1,5	1,0	0,9	0,8	1,6	3,2	2,4	1,6	1,3	1,2
Australasia	0,7	0,7	0,7	1,0	0,8	0,9	1,0	1,0	1,1	1,4	1,3	1,5	1,1	1,3	1,0
Canada	0,8	0,8	1,0	0,8	1,0	0,9	1,0	1,1	1,2	1,0	1,1	1,2	1,3	1,2	1,8
USA	8,6	9,3	9,0	7,2	7,8	8,6	8,2	8,6	9,8	9,7	9,8	12,4	11,7	8,8	13,6
America latina	4,0	3,8	4,3	3,0	2,7	2,8	3,1	3,1	3,1	3,6	3,2	3,3	4,1	2,9	3,4
Africa	2,2	2,3	1,9	3,0	2,5	2,0	2,9	2,4	2,2	3,4	2,7	2,3	2,7	2,7	2,2
Non specificato	0,2	0,1	0,1	0,4	1,1	0,4	0,1	0,2	0,3	0,1	0,1	0,1	0,2	0,4	0,2
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

*NIC: Corea del Sud, Hong Kong, Singapore, Taiwan

Fonte: dati Istat, 2022

Figura 4 - Quota export per area geografica



Fonte: dati Istat, 2023

Per quanto riguarda le destinazioni comunitarie (Tabella 4), il risultato è dovuto principalmente alla tendenza registrata dalle esportazioni piemontesi verso la Germania che è il primo mercato della Regione per le vendite all'estero. Una quota importante (13,93%) è stata registrata dall'export verso la Francia, secondo mercato di riferimento.

Tabella 4 - Quote export per mercati (periodo 2016-2022)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Germania	13,85	13,36	13,50	13,24	13,49	13,58	14,10
Francia	13,17	13,35	13,83	14,50	14,53	13,85	13,93
Stati Uniti	8,62	8,25	8,78	9,26	8,93	8,98	8,97
Svizzera	6,02	6,08	6,20	5,81	4,97	4,32	4,36
Spagna	5,56	5,60	5,27	5,27	5,08	5,11	5,12
Regno Unito	5,20	5,02	5,29	5,36	5,05	4,93	4,63
Polonia	4,52	4,51	4,62	4,90	4,68	4,25	4,14
Turchia	4,34	3,93	2,98	2,22	2,29	2,18	2,60
Cina	3,78	4,79	3,58	3,10	3,55	3,62	3,28
Belgio	2,29	2,36	2,38	2,50	2,67	2,67	2,82

Fonte: dati Istat, 2022

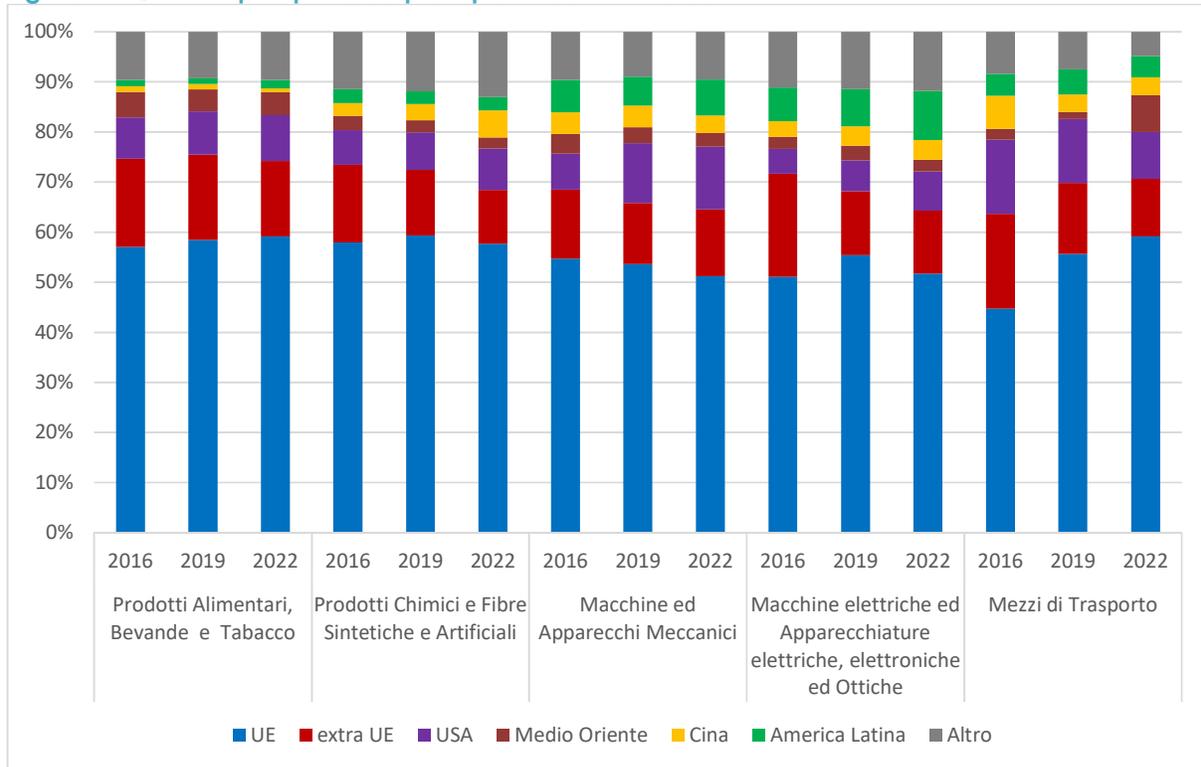
Verso la Germania, quello dei mezzi di trasporto, comparativamente agli 5 altri settori principali per esportazioni, rappresenta il settore dai volumi maggiori (17,40%). Per i mezzi di trasporto, segue la Francia con il 14,47%. Sulla Germania, anche i settori "Prodotti Chimici e Fibre Sintetiche", "Macchine ed Apparecchi Meccanici", "Macchine elettriche ed Apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche" rappresentano quelli maggiormente esportati. I prodotti "Alimentari, Bevande e Tabacco" sono invece quelli più esportati in Francia, con 15,07% dei volumi (Tabella 5 e Figura 5).

Tabella 5 - Quote export per top 5 paesi dei cinque settori principali piemontesi

		2016	2019	2022
Prodotti Alimentari, Bevande e Tabacco	Francia	17,15	16,67	15,07
	Germania	15,40	13,97	14,75
	Stati Uniti	8,31	8,65	9,16
	Regno Unito	8,14	7,94	6,76
	Belgio	3,78	4,21	4,05
Prodotti Chimici e Fibre Sintetiche	Germania	17,52	17,26	17,43
	Francia	11,24	13,21	11,60
	Stati Uniti	6,93	7,55	8,31
	Regno Unito	5,86	4,84	2,73
	Spagna	5,08	4,56	4,96
Macchine ed Apparecchi Meccanici	Germania	14,91	13,19	12,80
	Francia	12,96	12,45	11,82
	Stati Uniti	7,20	11,94	12,54
	Polonia	4,84	5,07	4,62
	Spagna	4,64	4,83	4,14
Macchine elettriche ed Apparecchiature elettriche, elettroniche ed Ottiche	Germania	13,57	13,25	11,21
	Francia	12,91	13,05	10,43
	Regno Unito	7,81	3,64	2,75
	Spagna	6,19	5,30	4,87
	Polonia	6,11	6,94	6,92
Mezzi di Trasporto	Stati Uniti	14,79	12,80	9,35
	Germania	12,04	13,39	17,40
	Francia	9,40	12,65	14,47
	Turchia	9,20	4,14	2,63
	Spagna	6,78	6,63	6,77

Fonte: dati Istat, 2023

Figura 5 - Quote export per area principali settori Piemonte



Fonte: dati Istat, 2023

A livello sub-regionale (Tabella 6), si segnala come l'export torinese sia cresciuto del 27,5% nel 2022 rispetto al 2021 (più della media italiana, 20,0%). Torino consolida così la seconda posizione nella graduatoria delle province italiane esportatrici (dopo Milano), rappresentando il 4,2% dell'export italiano. Tuttavia, proprio a fronte di una crescita dell'export generalizzata per tutte le province, e prendendo in considerazione la finestra di osservazione temporale 2016-2022, si può osservare che la variazione sull'export è più pronunciata per tutte le altre province, tranne Alessandria.

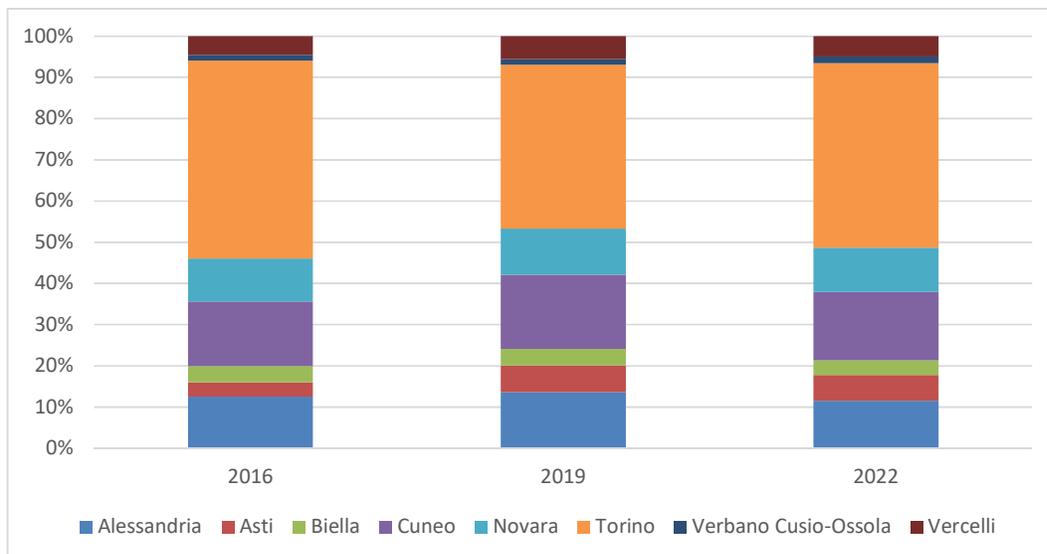
Tabella 6 - Valori export per provincia (assoluti e percentuali)

	2016	2019	2022	Variazione 2016-2022
Alessandria	5.555.851.928 12,49	6.380.416.560 13,60	6.788.892.282 11,50	22,2%
Asti	1.556.169.262, 3,50	3.050.584.249, 6,50	3.737.609.266, 6,33	140,2%
Biella	1.758.566.798, 3,95	1.879.805.596, 4,01	2.036.046.257, 3,45	15,8%
Cuneo	6.964.187.771, 15,65	8.453.122.946, 18,02	9.816.963.191, 16,63	41,0%
Novara	4.664.355.303, 10,48	5.236.662.096, 11,16	6.348.341.035, 10,76	36,1%
Torino	21.374.181.211, 48,04	18.646.454.597, 39,76	26.444.331.309, 44,80	23,7%
Verbania Cusio-Ossola	608.824.496, 1,37	660.904.891, 1,41	917.953.608, 1,56	50,8%
Vercelli	2.006.547.587, 4,51	2.595.289.270, 5,53	2.935.176.797, 4,97	46,3%
Piemonte	44.488.684.356, 100,00	46.903.240.205, 100,00	59.025.313.745, 100,00	32,7%

Fonte: dati Istat, 2023

Inoltre, guardando al 2019 si può notare una contrazione del valore delle esportazioni proprio rispetto alla dinamica torinese, mentre per le altre province piemontesi la crescita delle esportazioni, per il periodo 2016-2019, è positiva e costante (Figura 6).

Figura 6 - Valore delle esportazioni nelle province piemontesi (periodo 2016-2022)



Fonte: dati Istat, 2023

2. CARATTERISTICHE DELLA MISURA

2.1 LA DOTAZIONE FINANZIARIA

La promozione delle politiche di internazionalizzazione del sistema economico regionale attraverso il Por Fesr 2014-2020 si avvale di uno strumento di supporto rappresentato dalla misura "Sostegno all' internazionalizzazione delle imprese del territorio attraverso Progetti Integrati di Filiera – PIF". Approvato con DGR n. 2-3740 del 4 agosto 2016 nell'ambito dell'Azione III.3b.4.1. "Progetti di promozione dell'export destinati a imprese e loro forme aggregate individuate su base territoriale o settoriale", si tratta di un intervento finalizzato a favorire l'incremento del livello di internazionalizzazione dei sistemi produttivi regionali.

Nell'attuale ciclo di programmazione, la misura è stata proposta in diverse edizioni, alle quali corrisponde l'approvazione di cinque bandi: 2017-2019, 2018-2019, 2019, 2021-2022, 2022. La dotazione finanziaria totale per il quinquennio supera i 22 milioni di euro, ripartiti come descritto nella seguente Tabella 7.

Tabella 7 - Dotazioni finanziarie e atti di approvazione PIF

DD di approvazione	Dotazione finanziaria (FESR)	DGR di approvazione della dotazione finanziaria per filiera
DD n. 13 del 14/02/2017	4.000.000 euro	DGR n. 3-4593 del 30 Gennaio 2017 (poi modificata da DD.GG.RR. n. 1-5055 del 22 maggio 2017 e n.1-6000 del 1 dicembre 2017)
DD n. 59 del 26/03/2018	4.000.000 euro	
DD n. 148 del 07/06/2019	4.000.000 euro	
DD n. 19-2021 del 22/02/2021	10.112.750 euro	DGR n. 2-1656 del 15 Luglio 2020
DD n. 431/A2107A del 29/12/2021		

Fonte: Avvisi pubblici edizioni PIF

Di seguito, viene presentato il dettaglio dell'attribuzione delle risorse finanziarie per edizione di PIF e per singole filiere, articolato sulla base di quanto disposto dalle DGR indicate (Tabella 8, 9, 10).

Tabella 8- DGR n. 3-4593 per triennio 2017-2019

PROGETTO	2017		2018		2019		TOTALE 2017-2019	
	TOTALE PROGETTO	di cui REGIONE PIEMONTE	TOTALE PROGETTO	di cui REGIONE PIEMONTE	TOTALE PROGETTO	di cui REGIONE PIEMONTE	TOTALE PROGETTO	di cui REGIONE PIEMONTE
AUTOMOTIVE	€ 704.300	€ 574.820	€ 707.751	€ 571.971	€ 704.150	€ 568.370	€ 2.116.201	€ 1.715.161
AEROSPAZIO	€ 900.442	€ 634.348	€ 721.032	€ 568.646	€ 920.398	€ 673.470	€ 2.541.872	€ 1.876.464
MECCATRONICA	€ 640.777	€ 530.224	€ 777.200	€ 643.570	€ 774.000	€ 640.370	€ 2.191.977	€ 1.814.164
SALUTE E BENESSERE	€ 631.400	€ 470.850	€ 651.100	€ 458.750	€ 678.786	€ 469.636	€ 1.961.286	€ 1.399.236
CHIMICA VERDE - CLEANTECH	€ 519.850	€ 443.490	€ 512.350	€ 391.690	€ 508.800	€ 388.140	€ 1.541.000	€ 1.223.320
MADE IN - AGROALIMENTARE, TESSILE, ABBIGLIAMENTO, ALTA GAMMA, DESIGN	€ 2.679.451	€ 1.296.268,00	€ 2.544.420	€ 1.315.373,00	€ 2.538.921	€ 1.210.014,00	€ 7.762.792	€ 3.821.655
SERVIZI TRASVERSALI ALLE FILIERE	€ 50.000	€ 50.000,00	€ 50.000	€ 50.000,00	€ 50.000	€ 50.000,00	€ 150.000	€ 150.000
TOTALE	€ 6.126.220	€ 4.000.000	€ 5.963.853	€ 4.000.000	€ 6.175.055	€ 4.000.000	€ 18.265.128	€ 12.000.000

Fonte: Regione Piemonte

Tabella 9 - DD.GG.RR. n. 1-5055 del 22 maggio 2017 e DGR n.1-6000 del 1° dicembre 2017

PROGETTO	2017				2018				2019			
	DGR 1-5055 del 22/5/2017		Affidamento del 1/8/2017		DGR 1-5055 del 22/5/2017		Affidamento del 1/8/2017		DGR 1-5055 del 22/5/2017		Affidamento del 1/8/2017	
	TOTALE PROGETTO	di cui REGIONE PIEMONTE										
PROGETTAZIONE ESECUTIVA A CORPO	€ 0,00	€ 0,00	€ 194.000,00	€ 194.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
AUTOMOTIVE	€ 704.300,00	€ 574.820,00	€ 622.486,72	€ 531.889,85	€ 707.751,00	€ 571.971,00	€ 730.765,08	€ 603.448,12	€ 704.150,00	€ 568.370,00	€ 724.946,04	€ 598.158,35
AEROSPAZIO	€ 900.442,00	€ 634.348,00	€ 741.496,96	€ 652.140,82	€ 721.032,00	€ 568.846,00	€ 704.867,57	€ 586.610,26	€ 920.398,00	€ 673.470,00	€ 833.627,18	€ 712.921,40
MECCATRONICA	€ 640.777,00	€ 530.224,00	€ 503.802,38	€ 442.535,68	€ 777.200,00	€ 643.570,00	€ 628.103,10	€ 538.928,39	€ 774.000,00	€ 640.370,00	€ 728.130,32	€ 600.708,06
SALUTE E BENESSERE	€ 631.400,00	€ 470.850,00	€ 481.581,33	€ 411.354,22	€ 651.100,00	€ 458.750,00	€ 607.980,18	€ 404.431,25	€ 678.786,00	€ 469.636,00	€ 526.490,35	€ 433.841,42
CHIMICA VERDE - CLEANTECH	€ 519.850,00	€ 443.490,00	€ 470.336,78	€ 435.001,44	€ 512.350,00	€ 391.690,00	€ 425.253,21	€ 391.653,17	€ 508.800,00	€ 388.140,00	€ 389.005,83	€ 346.133,53
AGROALIMENTARE			€ 875.312,45	€ 488.782,77			€ 872.939,13	€ 498.844,00			€ 528.872,39	€ 427.377,48
TESSILE	€ 2.635.951,00	€ 1.252.768,00	€ 344.642,40	€ 298.553,94	€ 2.544.420,00	€ 1.315.373,00	€ 414.094,83	€ 352.741,13	€ 2.538.921,00	€ 1.210.014,00	€ 406.155,98	€ 344.786,52
ALTA GAMMA			€ 499.189,26	€ 372.974,91			€ 574.930,05	€ 474.936,34			€ 588.658,89	€ 489.408,17
TOTALE PIF	€ 6.032.720,00	€ 3.906.500,00	€ 4.472.828,34	€ 3.825.133,43	€ 5.913.853,00	€ 3.950.000,00	€ 4.758.923,15	€ 3.949.994,65	€ 6.125.055,00	€ 3.950.000,00	€ 4.706.187,58	€ 3.933.435,83
TOTALE PIF SERVIZI TRASVERSALI ALLE FILIERE	€ 93.500,00	€ 93.500,00	€ 174.886,57	€ 174.886,57	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.005,35	€ 50.005,35	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 66.684,17	€ 66.584,17
TOTALE	€ 6.126.220,00	€ 4.000.000,00	€ 4.647.694,91	€ 4.000.000,00	€ 5.963.853,00	€ 4.000.000,00	€ 4.808.928,50	€ 4.000.000,00	€ 6.175.055,00	€ 4.000.000,00	€ 4.772.751,75	€ 4.000.000,00

Fonte: Regione Piemonte

Tabella 10 - DGR n. 2-1656 per triennio 2020-2022

FILIERA	2020	2021	2022	TOTALE
Automotive & Transportation	280.000,00	640.000,00	585.000,00	1.485.000,00
Aerospazio	190.000,00	825.000,00	460.000,00	1.475.000,00
Meccatronica	230.000,00	568.000,00	500.000,00	1.298.000,00
CleanTech/ Green Building	190.000,00	400.000,00	389.000,00	979.000,00
Salute & Benessere	250.000,00	468.000,00	390.000,00	1.108.000,00
Abbigliamento, Alta Gamma, Design	230.000,00	490.000,00	430.000,00	1.150.000,00
Tessile	152.000,00	333.000,00	295.000,00	780.000,00
Agroalimentare	210.000,00	544.000,00	501.000,00	1.255.000,00
TOTALE PROGETTI	1.712.000,00	4.268.000,00	3.550.000,00	9.530.000,00
Progettazione esecutiva (a corpo)	192.750,00			192.750,00
TOTALE	1.904.750,00	4.268.000,00	3.550.000,00	9.722.750,00
Spese per beni e servizi (Gestione Avvisi e RNA, ecc.)				350.000,00
Spese di trasferta personale regionale		20.000	20.000	40.000
TOTALE				10.112.750,00

Fonte: Regione Piemonte

2.2 LA RATIO DELL'INTERVENTO

La nascita dei PIF risale al Programma Attuativo regionale del Fondo Sviluppo e Coesione 2007-2013 e si inserisce in un processo avviato con il varo del Piano strategico per l'internazionalizzazione del Piemonte 2012-2014³, avvenuto nel 2012. Il Piano viene sviluppato a ridosso dell'esplosione della crisi finanziaria, in un momento di forte calo dell'export regionale e di stagnazione della domanda interna. Il Piemonte manteneva le caratteristiche di regione a forte vocazione internazionale commerciale e produttiva, ma si riscontrava la necessità di stimolare il settore produttivo, soprattutto in relazione al segmento delle imprese minori, orientandolo ad una maggiore presenza sui più promettenti mercati esteri. La strategia adottata con il Piano mirava a fronteggiare alcune criticità ben note, in primo luogo con riferimento all'orientamento geografico delle esportazioni regionali, concentrate in aree ritenute a più bassa crescita, e inoltre veniva riscontrata un'eccessiva concentrazione dell'export nei settori tradizionali, per lo più a causa delle caratteristiche del sistema produttivo: la sua struttura frammentata, con un'elevata presenza di piccole e medie imprese, conduceva ad un presidio insufficiente dei mercati, soprattutto quelli nuovi e dinamici, con limitate strutture stabili all'estero (filiali, reti commerciali, accordi di lunga durata).

Una delle modalità individuate per sviluppare il sistema regionale è consistita nell'adozione e nel potenziamento di esperienze di alcuni cluster di imprese, organizzazioni informali di settore o di filiera, in grado di generare positive esperienze di internazionalizzazione. Il perseguimento dell'obiettivo di accompagnare le imprese nel loro processo di internazionalizzazione si basa su un investimento formativo nei loro confronti, attraverso lo scambio di conoscenze sui mercati esteri e sulle opportunità disponibili, volto ad aumentare la consapevolezza e le informazioni a beneficio delle aziende, per poi strutturarsi in interventi pubblici specifici e differenziati in base alle diverse

³ Per una ricostruzione dei passaggi che hanno condotto all'adozione del Piano, si veda il rapporto "I Progetti integrati di filiera (PIF)", a cura di Ires Piemonte (2018).

tipologie d'impresa coinvolte: quelle che ancora non operano all'estero o che vi operano in modo saltuario, quelle che già operano all'estero con maggior penetrazione o diversificazione geografica, quelle che detengono posizioni consolidate sui mercati esteri.

Viene dunque posta enfasi sui processi di internazionalizzazione attiva, attraverso la costruzione di relazioni via via più stabili sui mercati esteri: dai tradizionali accordi commerciali, attraverso accordi di cooperazione produttiva e tecnologica, per arrivare ad alleanze, joint-venture, partecipazioni in imprese estere in modo da assicurare una propria presenza efficace nei mercati con sussidiarie, filiali commerciali e industriali, con centri di servizio e di assistenza tecnica.

In particolare, una delle prime sperimentazioni era legata al settore automotive attraverso il progetto denominato "From Concept to Car", finalizzato ad aggregare la totalità delle aziende appartenenti alla filiera. L'iniziativa era finanziata dalla Regione Piemonte e dalla Camera di Commercio di Torino, mentre la gestione dell'attuazione era affidata al Centro Estero delle Camere di Commercio, di cui anche la Regione è sempre stata socia, ossia il nucleo centrale da cui nel 2006 è nato Ceipiemonte (CEIP).

Con specifico riferimento ai PIF, gli obiettivi direttamente riferibili alla realizzazione delle attività di internazionalizzazione attiva sono molteplici:

- rafforzare il commercio bilaterale e i flussi di investimenti tra Piemonte e resto del Mondo;
- assistere le PMI nelle loro strategie di internazionalizzazione;
- rafforzare la presenza del Piemonte in Paesi strategici;
- incentivare e sviluppare modelli di sviluppo in rete.

Come beneficiari dei PIF sono state individuate le piccole e medie imprese (definizione UE) appartenenti a precise filiere locali, con ruoli sia di leader che di partner. L'esigenza individuata in capo a tali aziende è quella di un supporto conoscitivo e logistico al fine di conquistare maggiori spazi di mercato. Il progetto si concentra su un mercato estero specifico (più o meno ampio) e l'obiettivo dei PIF è di creare relazioni stabili di vendita e infrastrutture tali da consolidare tali relazioni. La partecipazione delle imprese ai PIF, oltre ai benefici relativi ai loro processi di internazionalizzazione, dovrebbe altresì rafforzare la promozione del 'sistema Piemonte' all'estero, nell'ottica di favorire - come effetto potenziale e non esplicitamente previsto dai bandi - un'eventuale attrazione di investimento sul territorio regionale.

2.3 OBIETTIVI E DESCRIZIONE DELL'INTERVENTO

Obiettivo dell'intervento è consolidare la presenza competitiva e la proiezione internazionale in otto filiere produttive piemontesi di eccellenza (Aerospazio, Automotive, Meccatronica, Chimica Verde/Clean Tech, Salute e Benessere, Tessile, Agrifood e Abbigliamento/Alta Gamma/Design), favorendone la penetrazione organizzata nei mercati esteri e, al tempo stesso, la capacità di presidio da parte delle singole imprese.

La scelta delle filiere, con riferimento alla programmazione 2014 – 2020, è stata discussa tra il settore competente, ora denominato Promozione internazionale della Regione Piemonte e l'Autorità di gestione del Por Fesr, con particolare attenzione alla Strategia di specializzazione intelligente (S3), considerato il ruolo di rilevanza inizialmente attribuito alla componente

dell'innovazione. A partire da una rosa di 16 filiere, la selezione è stata fatta seguendo molteplici criteri: alcune filiere sono state individuate sulla base delle conoscenze della Regione in merito all'andamento dei settori nelle esperienze passate, altre sono state accorpate o posizionate in modo diverso, in certi casi favorendo la tradizione (si pensi al settore del Made in Italy), oppure valutando la consistenza numerica delle imprese appartenenti al comparto.

La spinta internazionale nei settori individuati si realizza attraverso la collaborazione tra le aziende appartenenti ad una stessa filiera produttiva, posto che le imprese meno internazionalizzate necessitano di supporto informativo e logistico, al fine di entrare in nuovi mercati esteri. Oltre a ciò, la persistente debolezza della domanda interna riscontrata in determinati settori influisce sull'interesse di molte imprese ad ampliare le proprie quote di mercato all'estero.

L'assunto alla base di questa misura è quello di non attuare una politica che si articoli nell'erogazione di un mero aiuto economico, bensì di realizzare un'attività che tenda alla creazione di un sistema collaborativo fra imprese che hanno *dimensione* (i) e *grado di internazionalizzazione* (ii) differenti.

- (i) Le beneficiarie dell'intervento sono piccole e medie imprese, ma il progetto si fonda anche su una collaborazione con le grandi imprese, le quali hanno una partecipazione esterna e concorrono alla realizzazione dei progetti. Le grandi imprese rivestono un ruolo importante in quella che è possibile definire come la componente "pedagogica" del progetto, finalizzata ad accrescere la consapevolezza delle PMI, nonché ad aumentare la conoscenza delle tendenze più significative osservabili nei vari settori economici.
- (ii) Si parla di gradi di internazionalizzazione differenti considerando che le fattispecie delle imprese partecipanti possono essere molto diversificate: si spazia dai casi in cui l'export rappresenta la quota di fatturato più rilevante a quelli dove invece è preponderante il mercato interno, oppure vengono coinvolte imprese particolarmente presenti nei mercati europei e interessate ed affacciarsi sui mercati extraeuropei, o magari ci sono aziende attive solo in determinati segmenti di filiera le quali, entrando in contatto con imprese che lavorano nello stesso settore ma realizzano prodotti complementari ai loro, riescono a presentarsi più efficacemente sui mercati internazionali.

I PIF sono finalizzati a creare relazioni e infrastrutture di vendita stabili, e si prefiggono obiettivi che siano misurabili tanto a livello di singola impresa quanto di cluster complessivo. Si presta attenzione alla diffusione degli effetti del progetto anche attraverso azioni di *tutoring* e di *mentoring*, a cui le imprese che hanno partecipato a un PIF si applicano, nelle edizioni successive del programma.

Ogni progetto è articolato in un insieme strutturato di attività e le agevolazioni consistono in una riduzione sui costi di partecipazione alle attività stesse, come verrà descritto in dettaglio di seguito. La realizzazione degli interventi è affidata a Ceipiemonte e consiste nella fornitura di un pacchetto personalizzato di servizi alle imprese aderenti ai progetti, le quali vengono selezionate a seguito di auto candidatura ed organizzate per filiera produttiva.

In particolare, le attività a cui possono partecipare le aziende si suddividono in due categorie, Azioni di animazione/sistema e Azioni di investimento, come descritto dalla seguente Tabella 11. Nell'ambito del singolo evento, le prime si rivolgono alla totalità delle aziende del settore e sono costituite da iniziative a titolarità regionale, a vantaggio del sistema regionale nel suo complesso; le seconde sono iniziative realizzate da Ceipiemonte e rivolte allo specifico gruppo di imprese che avrà deciso di aderirvi, con l'obiettivo di generare un beneficio diretto alle aziende partecipanti.

Tabella 11 - Azioni di sistema e Azioni di investimento

Tipologie di azioni	Dettaglio attività	Attività svolte
Azioni di animazione/sistema	Percorsi collettivi volti alla crescita culturale e competitiva	incontri su focus Paese e/o problematiche settoriali quali normative internazionali, contrattualistica commerciale ecc.
	Percorsi di supporto all'aggregazione	tavoli tecnici per analizzare la domanda internazionale, adeguare il prodotto, presentare offerte aggregate anche attraverso la predisposizione di materiali promozionali comuni
Azioni di investimento	Percorsi individuali volti alla crescita culturale e competitiva	attività di preparazione all'internazionalizzazione anche attraverso consulenze specifiche e/o inserimento in azienda di risorse umane dedicate
	Partecipazione in forma collettiva a fiere internazionali	partecipazione a eventi espositivi, business convention ecc., anche con la predisposizione di materiali promozionali comuni
	Organizzazione di eventi con incontri B2B fra aziende piemontesi e straniere	incontri realizzati sia all'estero sia attraverso missioni di incoming di buyers stranieri o di gruppi multinazionali
	Assistenza continuativa individuale a imprese	accompagnamento e <i>follow up</i> su mercati prioritari o verso <i>key player</i> di riferimento, monitoraggio tematiche specifiche nell'ottica dello sviluppo di business, anche con la fornitura di servizi sui mercati stranieri. Tale assistenza sarà fornita dal soggetto esecutore anche ricorrendo a strutture istituzionali del Sistema Italia in loco (Uffici ICE, Camere di Commercio italiane all'estero) o strutture locali (es. Camere di commercio del mercato di interesse) per analisi di mercato, studi di fattibilità, ricerca partner

Fonte: Avvisi pubblici edizioni PIF

La suddivisione delle attività, appena esposta, richiama il duplice obiettivo che ha condotto all'ideazione della misura:

- un primo obiettivo ha caratura di "sistema", adottando un'ottica settoriale e di filiera: l'individuazione delle filiere produttive di eccellenza e strategiche per la regione denota la volontà di far crescere tutte le aziende appartenenti al sistema, a prescindere dalla loro partecipazione al singolo progetto. Si tratta di un'attività di marketing territoriale/settoriale, che diventa un volano anche per le componenti che si occupano di attrazione ed investimenti: la presentazione di un sistema virtuoso e di eccellenza, nonché delle competenze di tutte le aziende che fanno parte del progetto, ha ricadute positive per l'intero comparto, stimolando la propensione ad investire da parte di altri soggetti imprenditoriali con l'obiettivo di diventare parte di quel sistema. Oltre a questa attività, vanno ricordate quelle di natura trasversale che valgono per tutte le filiere e quelle specifiche per il singolo settore. A titolo esemplificativo, si possono citare webinar o momenti di presentazione relativi a tematiche legali, fiscali o doganali, oppure ad aspetti e tematiche manageriali per approc-

ciare il mercato o, ancora, tavoli che affrontano approfondimenti tecnici particolari. Esistono, inoltre, tavoli di aggregazione, spesso incentrati sull'innovazione del prodotto e finalizzati a favorire la semplificazione a beneficio dei buyers internazionali, i quali prediligono la relazione con un numero limitato di player, considerando che la dinamica del tavolo ristretto favorisce l'aggregazione dei fornitori locali.

- Le azioni di investimento sono finalizzate ad aiutare le imprese ad affacciarsi sui mercati esteri e a rafforzare il know how relativo alle modalità di esportazione più efficaci. L'intervento si esplica attraverso attività B2B e si traduce nelle "azioni di investimento", ossia quelle che generano l'occasione di business. L'azione di investimento più tipica è la fiera, sebbene esistano molteplici modalità per far incontrare le aziende e i buyers. Oltre alla partecipazione alle fiere all'estero, oggetto tradizionale dell'offerta dei PIF, hanno recentemente aumentato la loro rilevanza gli eventi organizzati in Piemonte: si è, infatti, riscontrato l'interesse di molti soggetti stranieri a svolgere attività di marketing territoriale in Piemonte, al fine di sviluppare attrazione e investimenti presso i rispettivi Paesi d'origine. A titolo esemplificativo, alcuni grandi eventi di incoming in Piemonte – finanziati anche con risorse extra Fesr – sono gli ADM (Aerospace & Defense Meeting), i VTM (Vehicle Transportation & Innovation Meetings) e Experience Piemonte (manifestazione relativa ai settori del Made in).

In sintesi, i servizi che vengono erogati dal Ceipiemonte alle imprese aderenti consistono in:

- partecipazione a fiere, business convention internazionali, congressi tecnici, esposizioni e missioni all'estero;
- attrazione e organizzazione di eventi internazionali sul territorio piemontese;
- analisi Paese/Mercato;
- assistenza diretta alle imprese, seminari, convegni tecnici, focus group e corsi di formazione su tematiche tecniche;
- tavoli Tecnici per l'Internazionalizzazione, per lo sviluppo di progetti innovativi e il miglioramento della capacità tecnologiche delle PMI;
- sviluppo della rete di rapporti di collaborazione tra organismi, enti, associazioni, centri di ricerca e cluster a livello nazionale e internazionale.

L'adesione al/ai PIF è gratuita. L'agevolazione a favore delle imprese consiste in una riduzione sui costi di partecipazione alle "azioni di investimento" (fiere, B2B con buyers in Italia e all'estero, percorsi individuali di accompagnamento), che vengono proposte da Ceipiemonte nell'ambito delle attività di ogni progetto. La riduzione viene quantificata ex-ante per ogni singola azione a cui le PMI daranno specifica adesione. Ogni azienda può beneficiare di riduzioni fino a un valore massimo complessivo pari a 15.000 euro per singolo progetto di filiera cui risulterà ammessa e, comunque, nei limiti di disponibilità *de minimis* dell'impresa. Possono essere richieste quote di partecipazione a titolo di copertura parziale delle spese sostenute per le suddette attività. In caso di mancato utilizzo dell'agevolazione concessa, in parte o in tutto, annualmente, la Regione Piemonte emana un corrispondente provvedimento di riduzione dell'aiuto concesso.

Finpiemonte si occupa delle attività inerenti la gestione del bando, in particolare:

- ricezione e istruttoria delle domande (in raccordo con gli Uffici regionali)
- richiesta informazioni aggiuntive qualora la domanda ricevibile debba essere integrata.

Entro 90 giorni dalla data di scadenza di presentazione delle domande prevista per ogni edizione dei PIF, Regione Piemonte concede l'agevolazione alle imprese in possesso dei requisiti richiesti, operando le opportune verifiche e successivamente emettendo, se necessario, provvedimento di revoca parziale dell'agevolazione concessa per la specifica annualità. In dettaglio, l'agevolazione

concessa potrà essere revocata totalmente o parzialmente nei casi di carenza/assenza/perdita dei requisiti soggettivi di ammissibilità, ovvero di mancato rispetto degli obblighi previsti dal bando, oppure nei casi di presentazione di dichiarazioni mendaci nonché di inadempimenti o irregolarità legate ai requisiti di ammissibilità.

2.4 DESTINATARI FINALI

Possono presentare domanda di ammissione le Piccole e medie imprese (PMI) attive in Piemonte nella/e filiera/e a cui si riferisce il PIF e che non siano classificabili come "imprese in difficoltà" ai sensi dell'art. 2, punto 18 del Regolamento (UE) n. 651/14.

Sono comunque escluse le imprese operanti nel settore della pesca, dell'acquacoltura e della produzione primaria dei prodotti agricoli, in quanto beneficiarie di altri aiuti specifici.

Il cumulo con altri Fondi europei è disciplinato dalla Commissione europea, in particolare attraverso il Regolamento (UE) n. 1303/2013 "Regolamento generale fondi SIE", il Regolamento (UE) n. 651/2014 "Regolamento generale di esenzione" e il Regolamento (UE) n. 702/2014. Con riferimento alle stesse voci di spesa previste dai bandi dei PIF, il cumulo con altre forme di agevolazioni concesse a valere su altro fondo SIE non è ammesso, mentre è consentito nei casi di agevolazioni concesse per voci di spesa diverse. È possibile effettuare il cumulo dell'agevolazione, sulle stesse voci di spesa, concessa con altre forme di favore a valere su norme legislative nazionali di natura fiscale misure nei limiti previsti dalle norme nazionali ed evitando in ogni caso il sovrafinanziamento, così come è consentito il cumulo con altri aiuti di Stato con costi ammissibili individuabili (entro le intensità di aiuto o dell'importo di aiuto più elevato applicabile). Riguardo agli aiuti di Stato o con aiuti *de minimis* con costi non individuabili, l'agevolazione prevista dai PIF è cumulabile nei casi specificamente individuati dai Regolamenti.

L'ammissione alla partecipazione ai PIF, e quindi alle azioni proposte in tale ambito, è condizionata alla presentazione di un'apposita domanda da parte delle PMI in risposta al bando. La partecipazione alle annualità successive del/dei PIF – da parte delle imprese già ammesse nel 2017 (con riferimento al periodo 2018-2019) e nel 2021 (per il biennio 2021-2022) – e la concessione della relativa agevolazione sono subordinate a una conferma di interesse dell'impresa stessa a seguito di apposita comunicazione della Regione Piemonte o Finpiemonte. Contestualmente alla conferma di partecipazione, le aziende possono richiedere l'ammissione a ulteriori filiere o la cancellazione a filiere a cui avevano precedentemente aderito.

L'esperienza accumulata nel corso delle varie edizioni del bando ha condotto il policy maker ad individuare, tra le imprese partecipanti ai PIF, quali sono quelle che ottengono la maggior efficacia dal coinvolgimento nelle varie iniziative: si tratta essenzialmente delle aziende che hanno a disposizione una struttura appositamente dedicata alla parte commerciale, che possono quindi dare seguito alle richieste che arrivano dai *buyers* e che sono in grado di partecipare al maggior numero di iniziative. Sono solitamente aziende che riescono a seguire le tendenze del mercato, anche approfittando dei workshop informativi organizzati dalla Regione per chiarire i trend più significativi in corso e per massimizzare le proprie opportunità di successo. Un aspetto che resta fondamentale è comunque legato all'attitudine del singolo imprenditore e alla sua capacità di usufruire, oltre che delle attività più operative previste dalle azioni di investimento, anche dei servizi collaterali e strategici legati alle azioni di sistema, le quali, se sfruttate appieno, possono arrecare benefici anche più significativi nell'ottica del medio periodo.

3. ANALISI DEI PROGETTI INTEGRATI DI FILIERA

3.1 DESCRITTIVE IMPRESE BENEFICIARIE

Considerando l'insieme delle edizioni dei PIF approvate nel ciclo di programmazione 2014-2020, ossia i cinque bandi emanati tra il 2017 e il 2022, sono 1.279 le imprese che si sono iscritte ad almeno un PIF. Nel corso degli anni, 43 di esse (il 3% del totale) hanno modificato il proprio settore economico. Le elaborazioni che seguono prendono in considerazione esclusivamente le 1.236 aziende che hanno mantenuto l'Ateco originario di appartenenza: tra queste, i comparti più rappresentati sono fabbricazione di macchinari ed apparecchiature (12%), commercio all'ingrosso (11%), industrie alimentari (10%) e fabbricazione di prodotti in metallo (9%) (Tabella 12).

Tabella 12 - Numero di imprese aderenti ai PIF e settori economici di appartenenza* (dato aggregato 2017-2022)

Ateco	Numero imprese	Valore percentuale
28 - fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	153	12,4
46 - commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli e di motocicli)	133	10,8
10 - industrie alimentari	122	9,9
25 - fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	108	8,7
62 - produzione di software, consulenza informatica e attività connesse	69	5,6
32 - altre industrie manifatturiere	58	4,7
71 - attività degli studi di architettura e d'ingegneria; collaudi ed analisi tecniche	58	4,7
13 - industrie tessili	54	4,4
29 - fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	37	3,0
22 - fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	31	2,5
altro	413	33,4
Totale	1.236	100

* Vengono considerate esclusivamente le imprese che, tra il 2017 e il 2022, non hanno cambiato Ateco
Fonte: elaborazioni Ires su dati Asia e Regione Piemonte

Guardando alla dimensione delle imprese partecipanti, e considerando esclusivamente quelle che non hanno cambiato dimensione nel corso degli anni, rimanendo quindi conformi alla classificazione attribuita per il 2017, si constata una sostanziale equivalenza della numerosità di micro e piccole imprese, che insieme raggiungono l'86% del totale delle aziende aderenti. Le medie rappresentano una quota residuale, pari al 14% (Tabella 13).

Tabella 13 - Numero imprese e dimensione delle imprese aderenti ai PIF (dato aggregato 2017-2022)

Dimensione imprese	Numero imprese	Valore percentuale
micro	500	43,67
piccola	488	42,62
media	156	13,62
grande	1	0,09
Totale	1.145	100

Fonte: elaborazioni Ires su dati Asia e Regione Piemonte

Note: considerate solo le imprese che non hanno cambiato dimensione

L'analisi della distribuzione delle aziende negli anni di apertura del bando conferma la situazione di prevalenza di micro e piccole rispetto alle medie, con un sostanziale equilibrio tra le prime due tipologie: tra il 2017 e il 2022, le micro imprese sono passate dal 39% al 41% del totale, le piccole dal 46% al 47%. Nel 2019 si è assistito ad una leggera crescita delle piccole, a discapito delle micro. La partecipazione delle aziende medie mostra, invece, una tendenza decrescente, dal momento che le percentuali passano dal 15% al 12% (Tabella 14).

Tabella 14 - Distribuzione per dimensione delle imprese aderenti ai PIF (anni 2017-2022, valori percentuali)

Dimensione imprese	Edizione PIF				
	2017	2018	2019	2021	2022
micro	38,9%	37,7%	36,1%	41,4%	41,1%
piccola	45,9%	47,8%	50,1%	45,4%	47,1%
media	15,2%	14,0%	13,5%	13,1%	11,8%
grande	0,0%	0,5%	0,2%	0,0%	0,0%

Fonte: elaborazioni Ires su dati Asia e Regione Piemonte

La suddivisione territoriale, descritta nella seguente Tabella 15, mostra una netta preponderanza delle imprese situate nel capoluogo di regione: il 57% del totale ha sede in provincia di Torino, mentre Cuneo e Alessandria appaiono decisamente distaccate (rispettivamente, 14% e 8%).

Tabella 15 - Localizzazione delle imprese aderenti ai PIF (dato aggregato 2017-2022, valori assoluti e percentuali)*

Provinci a	Numero imprese	Valore percentuale
TO	689	56,75
VCO	35	2,88
NO	62	5,11
CN	168	13,84
AT	56	4,61
AL	99	8,15
BI	80	6,59
VB	25	2,06
Totale	1214	100

* Il totale è minore del valore esposto in precedenza perché per alcune imprese non sono disponibili le informazioni su dimensione, Ateco, localizzazione.

Fonte: elaborazioni Ires su dati Asia e Regione Piemonte

La partecipazione delle imprese ai PIF nel corso degli anni, messa in relazione con la loro localizzazione, mostra un andamento sostanzialmente costante per alcune province (Verbano Cusio Ossola, Novara, Asti) e qualche oscillazione per altre: Alessandria e Vercelli hanno evidenziato percentuali più elevate in occasione dell'apertura del primo bando, nel 2017, seguite da un calo successivo. Nel corso degli anni, Cuneo ha fatto registrare performance comprese tra il 13% e il 16% sul totale di ogni edizione, mentre Biella si è collocata tra il 9% e il 6%. Dopo un avvio prossimo al 50%, la partecipazione delle imprese localizzate in provincia di Torino è cresciuta, fino a raggiungere il 57% del totale riferito al 2022 (Tabella 16).

Tabella 16 - Localizzazione delle imprese aderenti ai PIF (anni 2017-2022, valori percentuali)

Provincia	Edizione PIF				
	2017	2018	2019	2021	2022
TO	49,91	53,94	56,83	55,87	56,92
VCO	2,83	2,92	2,94	2,55	2,52
NO	4,96	5,25	4,41	6,22	5,59
CN	13,45	15,31	16,45	14,43	13,71
AT	4,6	3,5	3,08	3,82	4,34
AL	12,39	9,48	8,52	8,06	7,69
BI	8,85	8,02	5,87	7,21	7,83
VC	3,01	1,6	1,91	1,84	1,4
Totale	100	100	100	100	100

Fonte: elaborazioni Ires su dati Asia e Regione Piemonte

Guardando alla partecipazione delle imprese alle edizioni dei PIF (Tabella 17), notiamo che, tralasciando il 2017, i valori risultano essere in media 725 imprese per edizione (colonna a) con un andamento costante. Mettendo in relazione il numero di imprese di un'edizione con quelle della precedente, è possibile calcolare le quote di nuove imprese che sono entrate a far parte del gruppo di beneficiarie dei PIF (colonna b). Da questa quota si osservano due "picchi" di ingressi di nuove imprese rispetto all'edizione precedente nel 2018 e nel 2021, rispettivamente pari al 31,7% e 33,9%; in altri termini un'azienda su tre, per queste due edizioni, è stata un "nuovo ingresso". Se guardiamo al tasso di "rimanenti" (colonna c), notiamo che le quote di imprese che hanno continuato a partecipare ai PIF da un'edizione all'altra è molto alta (tra il 78% e l'85%), escludendo l'edizione del 2021 che vede una leggera flessione, probabilmente influenzata dallo shock pandemico che può aver condizionato alcune imprese nella decisione di non partecipare nuovamente ai PIF. Questo fenomeno può essere guardato dalla prospettiva opposta, ossia osservando le imprese "uscenti" (colonna d), dove emerge che un'impresa su tre iscritta nel 2019 non si è riscritta nel 2021.

Tabella 17 - Edizioni dei PIF e numero di imprese aderenti (anni 2017-2022)

Edizione	Numero imprese (a)	Nuovi ingressi (b)	Rimanenti (c)	Uscenti (d)	Totale (c+d)
2017	589	-	-	-	
2018	712	31,7%	82,5%	17,5%	100%
2019	710	21,1%	78,8%	21,2%	100%
2021	731	33,9%	67,9%	32,1%	100%
2022	750	16,4%	85,8%	14,2%	100%

Fonte: elaborazioni Ires su dati Asia e Regione Piemonte

Sembra opportuno approfondire l'elemento relativo alla partecipazione delle imprese ai singoli PIF durante le varie edizioni (Tabella 18). Il PIF che, nel corso degli anni, ha fatto registrare la maggior adesione è l'Agrifood: ad esso ha partecipato il 17% delle aziende iscritte alla totalità delle edizioni, seguito da Automotive (16%), Meccatronica (14%) e Abbigliamento (13%). Analizzando la partecipazione delle aziende per singola edizione, rispetto al totale dei partecipanti ad ogni annualità il PIF che, dal 2017 al 2022, ha evidenziato la crescita di adesioni più rilevante è Meccatronica, passato dal 12% al 17%, mentre Abbigliamento e Agrifood sono scesi, rispettivamente, da 15% a 12% e da 18% a 16%. Le iscrizioni agli altri PIF hanno mostrato, invece, un andamento costante.

Tabella 18 - Partecipazione delle imprese aderenti ai PIF (anni 2017-2022, valori assoluti)*

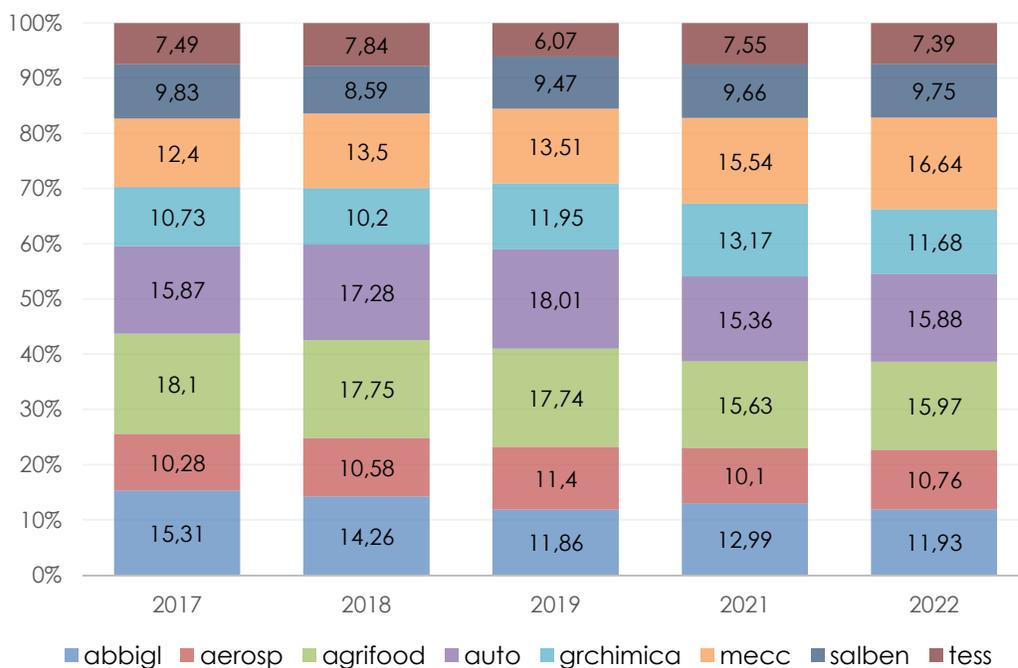
	2017	2018	2019	2021	2022	Totale
Abbigliamento	137	151	129	148	142	707
Aerospazio	92	112	124	115	128	571
Agrifood	162	188	193	178	190	911
Auto	142	183	196	175	189	885
Green Tech - Chimica Verde	96	108	130	150	139	623
Meccatronica	111	143	147	177	198	776
Salute e Benessere	88	91	103	110	116	508
Tessile	67	83	66	86	88	390
Totale	895	1059	1088	1139	1190	5371

* Le imprese potevano partecipare a diversi PIF, pertanto il totale è diverso da quello mostrato in precedenza

Fonte: elaborazioni Ires su dati Regione Piemonte

La seguente Figura 7 si riferisce alla partecipazione delle imprese alle singole edizioni dei PIF, rappresentando graficamente i dati già mostrati.

Figura 7 - Partecipazione delle imprese aderenti ai PIF (anni 2017-2022, valori percentuali)



Fonte: elaborazioni Ires su dati Regione Piemonte

Come anticipato, le imprese avevano la possibilità di partecipare a diversi PIF: è interessante notare come, tra il 2017 e il 2022, il 53% di esse abbia aderito ad almeno due PIF e il restante 47% abbia partecipato a tre o più PIF. In particolare, le aziende che hanno aderito a cinque PIF sono il 21% del totale, una percentuale decisamente rilevante se paragonata alle altre (Tabella 19).

Tabella 19 - Partecipazione delle imprese aderenti a PIF differenti (anni 2017-2022, valori assoluti e percentuali)

Numero PIF (filiera)	Numero di imprese	Valori percentuali
1	352	27,50
2	333	26,02
3	178	13,91
4	144	11,25
5	273	21,33

Fonte: elaborazioni Ires su dati Regione Piemonte

In ultimo, confrontando i primi dieci settori Ateco tra le imprese beneficiarie e non, nel sottogruppo delle imprese esportatrici emergono differenze significative nella ricorrenza di alcune attività (Tabella 20). Tra tutte, gli Ateco 46, 10, 28 e 47, afferenti rispettivamente al commercio all'ingrosso, fabbricazione macchinari, industrie alimentari e commercio al dettaglio. Le imprese beneficiarie sono maggiormente afferenti ad attività legati agli Ateco 28 e 10 e sotto-rappresentate negli Ateco 46 e 47 afferenti al commercio, caratteristica tipica delle misure finanziate dal FESR (cfr. Regolamento EU 1303/2013).

Tabella 20 – settori Ateco imprese esportatrici (2019)

Ateco	Non beneficiarie (a)	Beneficiarie (b)	Diff. (b-a)
46 - commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli e di motocicli)	23%	13%	-10%
28 - fabbricazione di macchinari ed apparecchiature n.c.a.	12%	20%	8%
25 - fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	9%	13%	3%
47 - commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli)	6%	1%	-5%
45 - commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocicli	4%	0%	-4%
22 - fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	4%	4%	0%
10 - industrie alimentari	3%	15%	11%
32 - altre industrie manifatturiere	3%	7%	4%
13 - industrie tessili	3%	6%	3%
29 - fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	3%	3%	1%

Fonte: Aida, Istat, Regione Piemonte, elaborazioni Ires

3.1.1 Approfondimento sui dati di impresa ed export

È stato possibile approfondire l'analisi descrittiva relativa alle imprese beneficiarie confrontando la performance e il valore delle esportazioni di queste con le imprese piemontesi che non hanno partecipato alla misura, grazie alle informazioni presenti nel database Istat riferito alle imprese esportatrici. Avevamo a disposizione informazioni solo per il 2019 e il 2021, di conseguenza abbiamo collegato al primo anno disponibile le imprese del ciclo 2017-2019 e al secondo quelle del 2021-2020. Nel primo caso abbiamo trovato informazioni per 427 imprese e 449 per il 2021, questo implica che circa un terzo delle imprese totali partecipanti ai PIF (1.280) sono anche imprese esportatrici (tabella 21) – le imprese per cui non abbiamo trovate informazioni,

presumibilmente non sono esportatrici, o non lo sono negli anni per cui disponiamo di informazioni di fonte Istat.

Le imprese beneficiarie che sono esportatrici rappresentano circa il 2,7% delle imprese esportatrici in Piemonte. Il valore complessivo esportato da queste imprese somma a 1,1 mld€, circa il 2,2% del totale (Tabella 21) nei due anni per cui disponiamo di informazioni.

Tabella 21 – Imprese esportatrici in Piemonte e beneficiarie PIF

Anno	Imprese	Numero	Valore export (mld€)
2019	beneficiarie PIF esportatrici	427	1,06
	Totale esportatrici	16.543	46,90
2021	beneficiarie PIF esportatrici	449	1,18
	Totale esportatrici	16.218	49,81

Fonte: Fonte: dati Regione Piemonte e Istat, elaborazioni Ires

Presso la fonte Istat, oltre all'ammontare del valore di export, non sono disponibili ulteriori informazioni sulle performance d'impresa, quindi – per approfondire l'analisi rispetto al fatturato, produttività e propensione all'export – è stata utilizzata un'ulteriore fonte dati: Aida Bureau Van Dijk⁴.

È stato costruito un dataset contenente informazioni puntuali di bilancio solo per 6.128 imprese esportatrici nel 2019 e 5.834 nel 2021. La fonte dati presenta quindi solo una parte del totale delle imprese esportatrici, in particolare di quelle più grandi, e su queste ultime abbiamo a disposizione dati puntuali sulla performance economica aziendale.

In assenza di dati di bilancio sulla totalità delle imprese esportatrici e delle imprese beneficiarie⁵, questa analisi è da considerare un passo preliminare per approfondire uno dei temi che la letteratura economica ritiene fondamentale per il supporto delle politiche orientate alla crescita del commercio internazionale delle PMI. In particolare, il nesso che esiste tra dimensioni d'impresa, produttività e proiezione sui mercati internazionali delle imprese (Melitz, 2003, Redding, 2011) è di centrale importanza anche per le economie avanzate, caratterizzate da rilevante peso di imprese micro e piccole sul totale delle imprese attive.

Il confronto rispetto alla dimensione di impresa è sviluppato sulle variabili inerenti il fatturato e la produttività, prendendo in considerazione solo le imprese del settore manifatturiero⁶ piemontese:

- PIF esportatrici vs. totale imprese piemontesi;
- PIF esportatrici vs. imprese non esportatrici piemontesi;
- PIF non esportatrici vs. imprese non esportatrici piemontesi.

Di seguito proponiamo tre tabelle che riassumono i risultati del confronto, si è deciso di utilizzare la mediana delle variabili considerate e non la media per ridurre l'influenza di "casi estremi" (*outlier*)⁷.

⁴ Nel database Aida sono solo presenti le società di capitali per cui è disponibile il bilancio.

⁵ La ricostruzione dei dati di bilancio per tutte le imprese consentirebbe di costruire un gruppo di controllo adeguato da confrontare con le imprese beneficiarie dei PIF e effettuare test più approfonditi sulle differenze tra imprese beneficiarie e controllo relativamente a produttività, dimensione e propensione all'export.

⁶ Ateco 10-33.

⁷ Mediana: valore che si trova alla metà (50° percentile) della distribuzione.

Tabella 22a – Imprese beneficiarie PIF esportatrici manifatturiero e totale imprese manifatturiere piemontesi: fatturato e produttività (mediana)

Variabile	Dimensione impresa	2019			2021		
		Totale imprese	PIF esportatrici	differenza	Totale imprese	PIF esportatrici	differenza
		(a)	(b)	(b-a)	(c)	(d)	(d-c)
fatturato	media	19.476.879,0	16.017.561,0	-3.459.318,0	20.978.416,0	18.518.922,0	-2.459.494,0
	piccola	2.571.441,5	3.755.589,5	+1.184.148,0	2.886.018,0	3.782.332,0	+896.314,0
	micro	375.779,0	732.366,0	+356.587,0	424.458,5	875.287,5	+450.829,0
produttività	media	67.936,8	63.930,7	-4.006,1	73.889,1	70.735,8	-3.153,3
	piccola	51.583,5	57.190,8	+5.607,4	55.219,95	57.966,15	+2.746,2
	micro	51.777,6	42.482,5	-9.295,1	55.194,5	48.670,6	-6.523,9

Fonte: dati Aida e Regione Piemonte, elaborazioni Ires

Tabella 22b - Imprese beneficiarie PIF esportatrici manifatturiero e imprese manifatturiere non esportatrici piemontesi: fatturato e produttività (mediana)

Variabile	Dimensione impresa	2019			2021		
		imprese no export	PIF esportatrici	differenza	imprese no export	PIF esportatrici	differenza
		(a)	(b)	(b-a)	(c)	(d)	(d-c)
fatturato	media	14.081.006,5	16.017.561,0	+1.936.554,5	15.545.564,0	18.518.922,0	+2.973.358,0
	piccola	1.658.941,0	3.755.589,5	+2.096.648,5	1.818.848,0	3.782.332,0	+1.963.484,0
	micro	293.721,0	732.366,0	+438.645,0	345.785,0	875.287,5	+529.502,5
produttività	media	56.666,5	63.930,7	+7.264,2	61.566,5	70.735,8	+9.169,3
	piccola	44.428,0	57.190,8	+12.762,8	49.645,1	57.966,2	+8.321,0
	micro	51.402,6	42.482,5	-8.920,1	55.485,6	48.670,6	-6.815,0

Fonte: dati Aida e Regione Piemonte, elaborazioni Ires

Tabella 22c - Imprese beneficiarie PIF non esportatrici manifatturiero e imprese manifatturiere non esportatrici piemontesi: fatturato e produttività (mediana)

Variabile	Dimensione impresa	2019			2021		
		imprese no export	PIF no export	differenza	imprese no export	PIF no export	differenza
		(a)	(b)	(b-a)	(c)	(d)	(d-c)
fatturato	media	14.141.416,0	13.911.709,0	-229.707,0	15.704.654,0	11.436.139,0	-4.268.515,0
	piccola	1.650.934,0	1.972.835,0	+321.901,0	1.795.092,0	2.181.550,0	+386.458,0
	micro	291.809,0	419.474,0	+127.665,0	344.809,5	415.570,5	+70.761,0
produttività	media	56.495,9	62.552,8	+6.057,0	60.789,9	72.346,0	+11.556,1
	piccola	51.341,3	56.797,0	+5.455,8	49.499,8	54.131,9	+4.632,1
	micro	51.341,3	56.797,0	+5.455,8	55.920,8	35.662,43	-20.258,4

Fonte: dati Aida e Regione Piemonte, elaborazioni Ires

Osservando il valore del fatturato, il nostro indicatore di dimensione, notiamo che le imprese beneficiarie presentano valori mediamente superiori a quello delle imprese piemontesi di egual dimensione, con l'eccezione per le medie imprese in quattro casi su sei (Tabella 22a e Tabella 22c). Le differenze più significative si riscontrano dal confronto tra le imprese beneficiarie esportatrici e le imprese non esportatrici (Tabella 22b), confermando quanto analizzato dalla letteratura rispetto alle differenze tra le imprese attive sui mercati esteri e non (Barba Navaretti et. al., 2012). Le prime godono di un differenziale positivo in termini di produttività e ricavi rispetto alle imprese che non esportano.

Osservando la produttività, ossia il rapporto tra valore aggiunto e addetti, notiamo uno schema diverso rispetto a quello del fatturato: rispetto alla dimensione di impresa, solo le piccole imprese beneficiarie mostrano valori più alti in tutti i confronti. Come per il fatturato, le differenze più importanti riguardano il confronto tra imprese beneficiarie esportatrici e imprese non esportatrici (Tabella 22b). In ultimo sottolineiamo che le micro imprese beneficiarie hanno livelli di produttività inferiori rispetto alle non beneficiarie in cinque confronti su sei, valori di segno opposto rispetto all'analisi sul fatturato.

Prendendo il settore manifatturiero e confrontando i valori di export e la propensione ad esportare⁸ tra beneficiarie e non per dimensione di impresa, si registrano alcune differenze significative in particolare per i valori di export delle piccole imprese (Tabella 23a). Per questa tipologia di imprese notiamo che le beneficiarie nel 2019 presentavano valori mediani di export di circa il 30% più alti rispetto alle imprese non beneficiarie, questo dato nel 2021 è praticamente raddoppiato registrando una distanza ancora più grande tra i due gruppi. Questo è confermato guardando anche alla propensione all'export: le imprese beneficiarie di piccola dimensione nel 2021 avevano una propensione pari al 26,6% contro il 15,1% delle non beneficiarie. La dinamica descritta si registra anche per le micro imprese, ma con un trend opposto: nel 2019 le micro imprese beneficiarie registravano valori decisamente superiori alle non beneficiarie, nel 2021 queste differenze sono diminuite, in particolare si registra un crollo di circa 7 punti percentuali nella propensione all'export. Ricordiamo che il pool di imprese 2019 e 2021 sono diversi, ossia non sono le stesse imprese osservate nel tempo ma due gruppi di imprese distinti⁹.

⁸ Il rapporto tra valori di export e fatturato.

⁹ Alcune imprese sono presenti in tutti e due le annualità, ma le analisi sono state effettuate con una logica statica e non di osservare fenomeni dinamici, questo è dovuto dalla mancata disponibilità di dati in serie storica delle imprese esportatrici.

Tabella 23a - Imprese beneficiarie PIF manifatturiero e imprese non beneficiarie manifatturiere: valori export e propensione all'export (mediana)

Variabile	Dimensione impresa	2019			2021		
		Non PIF	PIF	differenza	Non PIF	PIF	differenza
		(a)	(b)	(b-a)	(c)	(d)	(d-c)
Valore export	media	7.918.419,0	5.469.061,0	-2.449.358	7.593.368,0	6.648.628,0	-944.740
	piccola	657.610,0	857.219,0	+199.609	602.701,0	1.009.964,0	+407.263
	micro	48.020,5	118.427,5	+70.407	53.229,0	77.791,0	+24.562
Propensione export	media	41,7%	36,7%	-4,9%	39,6%	41,3%	+1,6%
	piccola	18,0%	19,8%	+1,8%	15,1%	26,6%	+11,4%
	micro	8,4%	17,2%	+8,8%	9,1%	10,9%	+1,9%

Fonte: dati Aida e Regione Piemonte, elaborazioni Ires

Per concludere, guardando sempre alle dinamiche dell'export ma delle imprese non appartenenti al settore manifatturiero, notiamo differenze ancora più evidenti (Tabella 23b). Le MPI beneficiarie registrano valori decisamente più alti delle non beneficiarie, con differenze particolarmente marcate nel 2019 per quanto riguarda i valori di export, leggermente diminuiti nel 2021, ma comunque consistenti: nel 2021, il valore mediano di export delle piccole imprese beneficiarie non manifatturiere era più di sei volte superiore alle non beneficiarie.

Tabella 23b - Imprese beneficiarie PIF non manifatturiere e imprese non beneficiarie non manifatturiere: valori export e propensione all'export (mediana)

Variabile	Dimensione impresa	2019			2021		
		Non PIF	PIF	differenza	Non PIF	PIF	differenza
		(a)	(b)	(b-a)	(c)	(d)	(d-c)
Valore export	media	248.555,0	87.990,5	-160.564,5	227.824,5	37.929,0	-189.895,5
	piccola	65.364,0	728.534,0	+663.170,0	76.757,5	488.809,0	+412.051,5
	micro	28.056,0	325.813,0	+297.757,0	32.283,0	201.909,0	+169.626,0
Propensione export	media	0,8%	0,6%	-0,3%	0,7%	0,6%	-0,1%
	piccola	1,4%	10,5%	+9,1%	1,4%	12,6%	+11,2%
	micro	4,2%	20,3%	+16,1%	3,4%	17,6%	+14,2%

Fonte: dati Aida e Regione Piemonte, elaborazioni Ires

Se nel caso del fatturato, le differenze rilevate sui valori mediani confermano un legame positivo tra dimensione e proiezione sui mercati internazionali delle imprese, nel caso della produttività le differenze indicano come per le più piccole (micro) i valori siano inferiori per le beneficiarie, a indicazione del fatto che per queste ultime l'auto selezione verso un percorso orientato all'export potrebbe segnalare un comportamento definibile come *learning by exporting* (De Loecker, 2013). Le micro imprese, se capaci di orientare con successo parti di fatturato verso i mercati esteri, potrebbero incrementare i livelli di produttività, limitati - secondo le evidenze presentate - alle imprese esportatrici di dimensione più grande.

Queste evidenze preliminari, se confermate, potrebbero rafforzare la validità di un approccio eterogeneo alla definizione dei legami tra produttività e propensione all'export. Per le micro imprese, nonostante il ruolo determinante degli elevati costi fissi necessari per entrare sui mercati esteri, e quindi l'elevato livello di partenza della produttività per affrontarli, giocherebbe un ruolo anche il processo opposto, ovvero gli incrementi di produttività impatterebbero le imprese che entrano con successo nei mercati, in seguito a ripetute e positive esperienze sui mercati esteri. I dati a nostra disposizione non ci consentono di verificare in maniera definitiva se prevalga un effetto di *learning by exporting* o siamo semplicemente in presenza di un effetto di selezione, ovvero si affacciano sui mercati esteri, o provano a affacciarsi, solo le imprese piccole o micro già maggiormente orientate a ampliare il solo mercato interno.

Si rafforzerebbe comunque il ruolo positivo giocato dalle azioni di supporto e di accompagnamento sui mercati esteri svolte con il sostegno delle misure regionali POR FESR, in particolare per questa tipologia di impresa (micro e piccole). D'altra parte, la scarsa numerosità delle medie imprese da noi selezionate, coinvolte nei PIF, non consente di effettuare analisi di dettaglio lungo le dimensioni sin qui utilizzate per validare interpretazioni alternative rispetto alle esigenze poste dagli elevati costi per accedere ai mercati esteri.

3.2 IL RUOLO DEL CEIPIEMONTE E DEGLI ALTRI ATTORI REGIONALI

Ceipiemonte è una società *in house* della Regione Piemonte, con azionariato al 100% pubblico, nata nel 2006 (Legge Regionale n.13/2006) da un'iniziativa della Regione che portò all'accorpamento in un'unica società di enti preesistenti che si occupavano di internazionalizzazione – il Centro estero delle Camere di Commercio, ITP "Investment Torino Piemonte", IMA (la società che si occupava degli aiuti in agricoltura) e anche la parte turismo, nuovamente scorporata negli anni successivi per creare VisitPiemonte –, in accordo con le Camere di Commercio, le rappresentanze delle categorie economiche, le Università, il Politecnico e altri enti territoriali. Il ruolo di Ceipiemonte è supportare le aziende nello sviluppo di nuovi modelli di crescita internazionale, garantire una formazione innovativa per affrontare il mercato globale e aiutare le aziende e gli investitori esteri a scoprire le eccellenze del territorio e ad insediarsi in Piemonte.

Con riferimento ai PIF, Ceipiemonte si configura come un fornitore di servizi per la Regione Piemonte, non ha la titolarità né la responsabilità della gestione della misura dei PIF, trattandosi di un affidamento *in house* ai sensi del codice degli appalti.

Le funzioni in carico a Ceipiemonte sono essenzialmente legate all'individuazione delle iniziative/attività da realizzare nell'ambito dei singoli progetti e alla proposta di quelle più significative alla Regione Piemonte; quest'ultima effettua la validazione delle azioni da realizzare nei singoli PIF, attribuendo un rilievo strategico a un'attività piuttosto che a un'altra sulla base di scelte dettate dall'esperienza passata e da un margine di sperimentazione, legata a un'operazione di scouting rispetto a eventi nuovi potenzialmente interessanti. Una volta che il progetto è stato approvato, sono comunque possibili modifiche e aggiornamenti successivi: queste varianti sono soggette all'approvazione della Regione e possono derivare, ad esempio, dalla rilevazione di scarsa efficacia di una certa iniziativa.

Riguardo all'attività di definizione delle iniziative da proporre a Regione Piemonte, Ceipiemonte effettua un'operazione preliminare di *marketing intelligence*, finanziata con risorse regionali e foriera di ricadute trasversali nei confronti delle filiere e dell'attrazione investimenti. Si tratta di un'attività basata sulla consultazione di banche dati e di fonti internazionali, oltre che sul reperimento informazioni ricavate dalle varie Camere di Commercio nel mondo.

Una volta ricevuta la proposta di una serie di potenziali iniziative, la scelta delle specifiche attività da realizzare nei PIF viene effettuata dalla Regione Piemonte sulla base di diverse valutazioni: un aspetto rilevante è rappresentato dalle esperienze consolidate negli anni, quindi presumibilmente efficaci anche in futuro, a meno di cambiamenti specifici che comunque possono verificarsi. Viene anche svolta un'attività di *scouting* di nuovi eventi, a fronte della perdita di rilevanza di alcune iniziative. La scelta di orientarsi, in determinati settori, verso *business conventions* è legata ai cambiamenti occorsi durante la pandemia da Covid-19, ai costi di gestione più contenuti rispetto ad altri eventi e anche alla maggior attenzione dedicata alla ricerca dei *buyers* e al *matching* con i fornitori. Per certi settori, ad esempio l'agroalimentare, le fiere continuano ad essere determinanti, mentre in altri casi ciò che acquisisce maggior valore è l'agenda degli appuntamenti tra fornitori e *buyers*. La valutazione è, dunque, legata all'esperienza e alle trasformazioni dei singoli eventi nel corso del tempo, tenendo presente che il ruolo dell'ente pubblico è quello di una promozione internazionale di tutto quello che gli imprenditori possiedono nel loro portfolio.

La partecipazione di altri attori regionali ai PIF appare più limitata ma va ricordato come alcune attività di sistema vengono, talvolta, svolte in collaborazione con le Camere di Commercio oppure con le associazioni di categoria.

3.3 LE ATTIVITÀ IMPLEMENTATE

Analizzando i consuntivi della programmazione¹⁰, è possibile sintetizzare le attività implementate durante il periodo di attuazione dei PIF. In questo paragrafo riporteremo solo un aggregato sintetico delle attività e degli output prodotti dall'attività del Ceipiemonte, per maggiori dettagli rimandiamo all'Appendice 2.

2017-2019

Pur riscontrando una certa varietà nelle attività, relative ai PIF, promosse dal Ceipiemonte e dalla Regione, è possibile delineare alcuni strumenti attuati che risultano essere i pilastri della *policy* (Tabella 24). In particolare, tra le attività promosse nel primo ciclo 2017-2019, la più ricorrente riguarda gli incontri di "check up" per le aziende, ossia la procedura di posizionamento. Escludendo questa attività, che è fondamentale ma che non consente di approfondire l'analisi, le attività più svolte (17,3%) sono quelle di orientamento all'internazionalizzazione e i focus su determinati Paesi esteri, seguite dai workshop e incontri B2B (6,6%). Questi dati non mostrano il valore della singola attività: ad esempio, la partecipazione a fiere, contata 32 volte, non registra il numero di aziende partecipanti, ma solo il numero di partecipazioni gestite da Ceipiemonte.

¹⁰ I documenti sono stati condivisi dal settore Promozione Internazionale della Direzione Coordinamento Politiche e Fondi Europei, Turismo e Sport della Regione Piemonte.

Tabella 24 – attività PIF 2017-2019

Tipo di attività	%
percorsi di orientamento, percorsi collettivi (paese), prospezioni di mercato	17,3%
workshop, study tour, B2B in Italia e all'estero	12,5%
country presentation/focus group	9,8%
partecipazioni collettive a business convention/fiere internazionali	9,5%
assistenze continuative	8,3%
altro	8,0%
percorsi collettivi su tematiche manageriali	7,7%
aziende coinvolte in tavoli tecnici/incontri di aggregazione	6,8%
percorsi individuali (internazionalizzazione, digitalizzazione, competitività)	4,5%
incontri di approfondimento	4,2%
capability matrix	3,0%
attività di business promotion digitale	3,0%
azioni di prospezione e fidelizzazione dei mercati	3,0%
azioni di promozione territoriale	2,4%
totale	100%

Fonte: elaborazioni Ires su dati Regione Piemonte

2021-2022

Nel secondo ciclo, per l'attività "check-up" si registra un valore per singolo PIF che è in linea con quello del 2017-2019 (Tabella 25): per il 40%, delle imprese partecipanti ai PIF è stato completato il modulo di posizionamento. Guardando al tipo di attività, si nota come i percorsi collettivi su tematiche organizzative siano al primo posto, rappresentando circa il 22% delle attività totali (nel triennio 17-19 solo il 7%); aumentano anche i percorsi collettivi con focus su determinati paesi (21,6%) e le azioni di aggregazione (9,5%).

Tabella 25 – attività PIF 2021-2022

Tipo di attività	%
percorsi collettivi su tematiche manageriali	21,8%
percorsi collettivi su tematiche paese	21,6%
azioni di aggregazione e incontri di approfondimento su tematiche settoriali	9,5%
partecipazioni a fiere internazionali e business convention, convegni ed eventi internazionali	9,2%
business forum paese di carattere generali realizzati	7,3%
workshop, missioni, B2B, visite aziendali in Italia e all'estero	7,1%
percorsi tutoring commerciale	5,7%
azioni di prospezione/fidelizzazione della committenza internazionale	3,8%
percorsi collettivi di sviluppo	3,3%
capability matrix	2,6%
altro	8,1%
Totale	100%

Fonte: elaborazioni Ires su dati Regione Piemonte

L'enumerazione delle attività, come detto in precedenza, mostra solo una parte di ciò che è stato implementato, con il rischio di sminuire altre azioni, ma è utile per avere una visione d'insieme. Da questi dati emerge come le azioni principali siano di carattere collettivo e una quota inferiore sia rappresentata da attività *one-to-one* (escludendo la partecipazione alle fiere che consideriamo come un'attività svolta individualmente dall'impresa e supportata dal Ceipiemonte).

3.4 LE EVIDENZE EMERSE DALLE INTERVISTE ALLE IMPRESE

In questa parte del rapporto l'attenzione sarà portata esclusivamente sulle evidenze emerse dalle interviste effettuate a un gruppo di imprese che hanno partecipato a diverse edizioni dei PIF. È stata realizzata una ricognizione, mediante interviste a traccia semi-strutturata, volta a indagare, secondo un approccio qualitativo, dimensioni analitiche quali:

- *la storia dell'impresa, le caratteristiche strutturali, i rapporti con il mercato, i fattori di competitività*: dopo una sintetica ricostruzione della nascita e dell'evoluzione dell'azienda, sono stati approfonditi elementi quali la descrizione del prodotto/servizio, delle sue caratteristiche innovative o distintive, del tipo di mercato (clienti attesi e clienti effettivi) a cui è destinato, l'entità dell'organico, l'andamento del fatturato, gli investimenti recenti o previsti nel breve-medio periodo, la necessità di determinate figure professionali per gestire alcune attività (in particolare quelle legate al processo di internazionalizzazione), le strategie di prodotto, i principali fattori di competitività che differenziano l'impresa dai suoi competitor, la sfida strategica che appare determinante per lo sviluppo dell'azienda
- *le strategie di internazionalizzazione perseguite dall'impresa*: sono state analizzate le motivazioni che hanno indotto l'avvio del processo di internazionalizzazione, le difficoltà incontrate sui mercati esteri, le tipologie di investimenti esteri realizzati, le fonti di conoscenza dei mercati, le strategie di internazionalizzazione (pre e post pandemia), la conoscenza delle opportunità a sostegno dell'internazionalizzazione offerte dai soggetti pubblici (enti locali, nazionali, fondi europei)
- *gli effetti derivanti dalla partecipazione ai PIF*: sono state approfondite la modalità attraverso cui l'impresa è venuta a conoscenza dell'opportunità di partecipare ai PIF, le tipologie di attività alle quali l'azienda ha aderito (azioni di sistema e/o azioni di investimento), le caratteristiche del rapporto instauratosi con il Ceipiemonte e il riscontro sul sostegno ricevuto, in termini di elementi positivi ed eventuali aree di miglioramento. Infine, è stato affrontato il tema dell'effetto differenziale generato dalla partecipazione alla misura (senza l'opportunità offerta dai PIF, l'impresa avrebbe realizzato ugualmente l'attività?) ed è stato chiesto agli interlocutori quali siano stati gli effetti e i benefici più rilevanti determinati dall'adesione al bando.

Riepilogando, la ricognizione presso le imprese – tenuto conto dei limiti intrinseci allo strumento d'indagine – ha consentito di inquadrare quale tipologia di aziende ha partecipato alla misura e quali sono stati gli effetti immediatamente percepiti dalle aziende stesse, in quanto soggetti appartenenti a filiere produttive di rilevanza cruciale per il territorio regionale.

Il gruppo di intervistate è rappresentato da otto imprese: di queste, sei hanno aderito fin dal 2017 ai PIF e due si sono iscritte nel 2021.

Per chiarire la logica che ha condotto alla selezione delle imprese da intervistare, sembra opportuna una precisazione di carattere metodologico.

La *policy analysis* dedica abitualmente molta più attenzione ai fallimenti, considerati un argomento più interessante dei successi, in base all'idea che il cambiamento di una politica deve essere giustificato con l'insufficienza delle soluzioni già adottate. L'approccio di matrice positivista individua infatti il successo di una politica come un dato di fatto, una realtà oggettiva, raggiungibili date certe condizioni e quindi valutabile utilizzando criteri oggettivi, standard condivisi e target definiti razionalmente (McConnell 2010).

I metodi qualitativi appaiono particolarmente adeguati per studiare il successo di una politica in quanto, pur non essendo "in grado di inferire statisticamente i nessi di causalità e di misurare la portata degli effetti indagati", permettono una più completa ricostruzione della complessità degli interventi oggetto di valutazione, del loro contesto e dei meccanismi operativi attraverso cui vengono perseguiti e, auspicabilmente, raggiunti i risultati (Striato 1999, 30). Possono inoltre dar conto anche di effetti inattesi, che difficilmente vengono intercettati dagli strumenti quantitativi, che misurano il raggiungimento di obiettivi stabiliti ex ante e non sempre sono in grado di rilevare fenomeni non previsti nel modello.

Tra questi metodi, si inserisce l'utilizzo delle interviste semi-strutturate, effettuate con la finalità di restituire alcuni *case studies*, basati principalmente sulla raccolta di dati descrittivi, sulla loro classificazione e organizzazione e sul racconto di "storie". In tal senso, utilizzando questo strumento ci si propone di fornire una descrizione dell'intervento, del suo contesto, di ciò che è successo e dei principali risultati raggiunti, nonché di verificare l'esistenza di nodi critici che possono impedire l'attuazione secondo il modello previsto e pregiudicandone quindi i risultati.

Di conseguenza, appare evidente come l'utilizzo di casi studio possa contribuire a cogliere le diverse dimensioni positive dei programmi di sviluppo, in particolare su scala locale. Si tratta di un metodo che è stato proposto da molti autori, tra cui Patton, che in diverse occasioni ha presentato casi di successo sotto forma di storie dettagliate di programmi di sviluppo (Hogle and Moberg 2014; Patton 2011).

Il rischio di questo approccio è basare le proprie idee e conclusioni su aneddoti e un numero limitato di osservazioni, pertanto, nelle fasi di definizione delle imprese da intervistare e di realizzazione – e successiva elaborazione - delle interviste, si è tentato di adottare alcune delle cautele indicate in letteratura (Bardach 2012), in particolare:

- cercare e utilizzare "smart" practices più che "best" practices. L'obiettivo non era quello di individuare i casi migliori ma casi esemplari, dai quali poter trarre ispirazione e imparare qualcosa di utile (Finding the Free Lunches);
- osservare il funzionamento dei meccanismi che hanno portato al successo, individuando e descrivendo le caratteristiche di una buona pratica e individuando il potenziale di adattabilità e trasferibilità a contesti e soggetti differenti;
- descrivere i punti di debolezza, che sono sempre presenti, anche nei casi di successo.

Quello scelto da Patton è soltanto uno dei possibili modi di utilizzare il metodo dei casi studio, altri metodi sviluppati specificamente per valutare il successo di un programma sono l'Appreciative Inquiry (Coghlan, Preskill, and Catsambas 2003; Cooperrider and Whitney 2005; Preskill and Coghlan 2003); il Metodo dei Casi di Successo (Brinkerhoff 2003) e la Tecnica del Cambiamento più Significativo (Dart 2003; Davies and Dart 2005). Questi metodi si focalizzano su esempi di successo di determinati fenomeni (politiche, meccanismi, programmi di sviluppo, modelli organizzativi) e cercano di capire cosa funziona e come, descrivendo il caso e identificando quali siano le caratteristiche che hanno contribuito maggiormente al raggiungimento dei risultati.

In tutti i casi richiamati, si tratta di approcci basati su teorie sociali che enfatizzano la partecipazione degli individui e delle comunità e sul riconoscimento della spinta verso il miglioramento che può derivare dal (ri)conoscere i successi raggiunti. Nicoletta Stame ha utilizzato la definizione di "approcci del pensiero positivo" per accomunare metodologie accomunate dall'obiettivo di far emergere gli aspetti positivi che esistono anche nei programmi più fallimentari, di motivare i partecipanti, di valorizzare le esperienze al fine di superare i fallimenti. I metodi di valutazione positiva insistono sul fatto che focalizzare l'attenzione sul successo, anche parziale di un intervento ha conseguenze positive sulla capacità degli attori di crescere e migliorarsi. (Stame 2014)(Stame 2016)(Perrin 2002)(Preskill and Coghlan 2003).

Questi approcci si concentrano su ciò che nella policy ha funzionato bene, considerandolo come un

patrimonio capace di generare nuova conoscenza per raggiungere risultati futuri. Il successo, allora, non può essere soltanto il raggiungimento degli obiettivi stabiliti dal programma, ma nasce dalla capacità dell'intervento di generare frutti positivi anche al di fuori dello schema previsto ex ante (Stame 2014).

Indubbiamente nessuno di questi approcci può garantire di stabilire un nesso di causalità dei risultati, tuttavia essi costituiscono tecniche utili per una valutazione che cerchi di comprendere meglio i processi attuativi dei programmi, identificare punti di forza e opportunità di miglioramento, trattandosi di strumenti che hanno la capacità di fornire dettagli sui casi che aggiungono profondità ai dati quantitativi relativi agli impatti misurabili (Hogle and Moberg 2014).

Oltre alla ricognizione presso le aziende aderenti ai PIF, sono state effettuate interviste al settore regionale responsabile della programmazione della misura (il Settore Promozione Internazionale della Direzione Coordinamento Politiche e Fondi Europei, Turismo e Sport) e al Ceipiemonte, l'organismo incaricato della realizzazione delle attività. I colloqui erano volti ad approfondire la *ratio* della policy, ossia quale problema pubblico essa intendesse risolvere e, di conseguenza, quali fossero gli obiettivi stabiliti in fase di programmazione. Nel corso degli incontri, oltre alla storia dei PIF, nati già nella precedente programmazione, si sono rivelati rilevanti temi quali la scelta delle filiere in cui intervenire, delle tipologie di attività da realizzare (anche in base alle specificità delle singole filiere) e dei mercati sui quali puntare, i ruoli e i compiti di Regione e Ceipiemonte, nonché la relazione tra i due enti, le criticità attuative, la struttura dei bandi, i benefici attesi dalla partecipazione delle imprese, le prospettive future in termini di riproposizione della policy ed eventuali correttivi finalizzati ad un suo miglioramento. In prima approssimazione, dunque, l'approfondimento valutativo di natura qualitativa concentra l'attenzione sugli effetti attesi nelle singole imprese ma si confronta anche con alcune questioni di fondo: che tipo di sostegno ha offerto la misura alle aziende? La struttura delle policy è stata adeguata ai bisogni delle imprese? Qual è stato il ruolo di Ceipiemonte nella diffusione e gestione dei PIF? Nelle pagine seguenti si forniranno le prime evidenze emerse dall'attività sul campo, al momento della redazione di questo documento (settembre 2023).

3.4.1 La descrizione dell'azienda, i rapporti con il mercato, i fattori di competitività

Il gruppo di intervistati mostra una netta prevalenza di piccole imprese e una quota residuale di medie (Tabella 26). Il livello di fatturato per l'ultimo anno disponibile (2021) oscilla dai 560 mila euro ai quasi 31 milioni di euro, con una media poco inferiore ai 10 milioni di euro.

La quasi totalità delle imprese intervistate si rivolge al mercato B2B, solamente un'azienda offre i suoi prodotti al mercato B2C. I clienti delle imprese sono attivi in diversi settori: l'automotive è il più rappresentato, ma appaiono rilevanti il settore agroalimentare, quello industriale, l'aerospazio, il food, il tessile. Gli investimenti effettuati dalle aziende nel periodo recente sono concentrati nella produzione, nell'ampliamento dell'organico, nel marketing, nell'efficientamento energetico. Il mercato di sbocco preponderante dei prodotti delle imprese interpellate risulta essere quello italiano, sebbene con riferimento alle aziende attive nei settori della meccanica, del food, del tessile la quota di export sia più rilevante di quella nazionale.

Tabella 26 – Imprese intervistate: principali caratteristiche e partecipazione ai PIF

Impresa	dimensione	Ateco	settore	fatturato 2021	clienti	settori clienti	investimenti	mercati	PIF	edizioni PIF
a	piccola	20.15.00	Fabbricazione di fertilizzanti e composti azotati	656.260	B2B	settore agricolo e industriale	marketing, uffici, risorse umane	Italia 95%, UE e Extra UE 5%	cleantech & green building	5
b	piccola	71.12.10	Attività degli studi di ingegneria	560.375	B2B	automotive, veicoli agricoli, motorsport, produttori silicio	risorse umane	Italia 90%, UE e Extra UE 10%	automotive	4
c	piccola	25.11.00	Fabbricazione di strutture metalliche e parti assemblate di strutture	3.375.495	B2B	automotive, eolico, avio carpenteria, elementi per architettura	produzione, Efficientamento energetico	Italia 100%	alta gamma	5
d	piccola	25.62.00	Lavori di meccanica generale	13.295.950	B2B	energy, aerospazio, powertrain, industrial	n.d.	Italia 40%, UE e Extra UE 60%	aerospazio	5
e	media	28.40.00	Fabbricazione di macchine per la formatura dei metalli e di altre macchine utensili	30.983.861	B2B	automotive, industriale, lusso, medicale	n.d.	Italia 60%, UE e Extra UE 40%	meccatronica / agrifood	2
f	piccola	20.53.00	Fabbricazione di oli essenziali	6.492.895	B2B	medicale e food supplement	produzione, uffici, risorse umane	Italia 60%, UE e Extra UE 40%	salute e benessere	5
g	piccola	10.84.00	Produzione di condimenti e spezie	6.293.277	B2C	gdo, ristorazione	produzione, marketing	Italia 15%, UE 70%, Extra UE 15%	agroalimentare	5
h	media	18.12.00	Altra stampa	16.534.929	B2B	abbigliamento sportivo	produzione, gestione	Italia 10%, UE e Extra UE 90%	alta gamma / tessile	5
Fonte:			elaborazioni			Ires		su		interviste

Prendendo in esame i principali fattori di competitività evidenziati dalle imprese nel corso delle interviste, emergono come prioritari la differenziazione della tipologia di prodotti, la rapidità nel rispondere alle esigenze del cliente e la capacità di offrirgli assistenza e consulenza dalle fasi iniziali del progetto fino a quelle conclusive. Flessibilità e competenze specifiche sono elementi distintivi, ma anche la diversificazione dei mercati è una componente rilevante, dal momento che riduce il rischio e l'eccessiva esposizione su un singolo settore.

“Il nostro valore aggiunto è che seguiamo l'architetto dall'inizio alla fine. Cosa vuol dire? Seguiamo proprio tutto l'iter dall'inizio, soprattutto nel caso specifico delle scale, faccio un esempio, noi partiamo dalla progettazione, quindi dal calcolo strutturale [...]. Seguiamo quindi l'architetto con i nostri ingegneri, i nostri consulenti esterni [...]. Diamo anche dei suggerimenti e anche delle imposizioni sulla normativa e i materiali da usare [...].” (impresa c)

“Non c'è un'azienda che abbia un portafoglio prodotti che copra per settori, come li stiamo coprendo noi, senza utilizzare prodotti chimici. Il fattore di competitività principale e che può essere un po' il nostro valore aggiunto è, rispetto al cliente, l'offerta di una tipologia di prodotti tutti orientati al bio. Il cliente apprezza di più una proposta di questo tipo rispetto alla commistione di due tipi di prodotti, chimico e bio.” (impresa a)

“La forza che noi abbiamo è che siamo ancora una media impresa, perché poi ci sono dei gruppi più grandi di noi, hanno però dei tempi di consegna molto più lunghi, hanno delle quantità, quindi dei numeri per l'ordine, di quantitativi di ordine, molto grandi. Noi riusciamo ad essere molto veloci anche perché io rispondo al mio titolare, alzo il telefono e dico: «Facciamo così». In questo caso è ancora una dimensione abbastanza umana.” (impresa f)

“In generale il fatto di essere così diversificati dalla maggior parte dei nostri clienti è ben visto, nel senso che ci vedono non troppo esposti su un settore di mercato e quindi non pronti ad andare in crisi se loro vanno in crisi. Il terrore di ogni ufficio acquisti è dire: «Okay, smetto di fare il lavoro e ho la fila dei fornitori fuori dalla porta che mi vengono a chiedere lavoro perché altrimenti tirano giù la serranda». Noi questo non lo abbiamo mai fatto proprio perché abbiamo perseguito una diversificazione che ci permette di stare relativamente tranquilli.” (impresa d)

“La nostra differenziazione quindi ci ha permesso di stare sul mercato, essere competitivi, siamo un po' andati dietro a quelle che erano le richieste. Essendo un'azienda piccola con delle produzioni flessibili, uno dei nostri valori aggiunti è sicuramente questa flessibilità sia in termini di tempi di produzione sia in termini di personalizzazione, che sia personalizzazione sul packaging o su ricette. Quindi i nostri vantaggi competitivi sono questi, la qualità dei prodotti ma anche la personalizzazione e la flessibilità.” (impresa g)

“Se noi non avessimo avuto un portafoglio così ampio, soprattutto in questo momento di imprevedibilità del mercato ed è difficile fare delle stime e previsioni, uno deve essere molto flessibile e deve avere una gamma di prodotti ampia ed essere presente su diversi settori con prodotti specifici, in modo tale da andare a compensare eventuali problemi fuori dal nostro controllo. Questa

strategia di diversificazione su vari settori è quello che ha permesso di tenere in piedi l'azienda in questi anni molto difficili." (impresa a)

I competitor appaiono localizzati sul territorio regionale, in Italia e in molti Paesi europei: rispetto ai concorrenti, le aziende intervistate ritengono di possedere competenze rilevanti (che in alcuni settori, principalmente quelli tecnologicamente più complessi, i clienti faticano a volte a riconoscere) e capacità di offrire una gamma di prodotti con caratteristiche specifiche e immediatamente percepibili come superiori a quelle dei prodotti più standard.

"Una cosa che è difficile da far notare nel modo giusto ai propri clienti è che delle volte ci sono delle differenze tra chi si propone per fare un certo tipo di attività ma non ha fatto tutta una serie di esperienze prima e chi invece quelle stesse attività le propone ma ha una consapevolezza perché ha fatto un percorso, più di dieci anni, in cui ha avuto modo di fare esperienza su cosa significhi fare degli sviluppi di un certo tipo. [...] Stanno nascendo come funghi delle start up che sono in grado di attrarre fondi perché sono molto bravi commercialmente a raccontare la "buona novella" ma che poi non hanno idea di cosa significhi raggiungere una certificazione di qualità di un certo tipo in ambito sviluppo software. [...] I clienti stessi in questo momento non tutti sono così formati per capire le differenze. Molto spesso non sanno neanche loro cosa chiedere. [...] Non tutte le aziende investono il tempo di un ufficio acquisti per fare tutte quelle analisi di natura economico e finanziaria ma anche di come è organizzato e strutturato il team." (impresa b)

Sovente le imprese hanno un reparto di ricerca e sviluppo interno, mentre a volte sviluppano gli input dei loro clienti, affidandosi a consulenti e/o professionisti del settore. Nessuna azienda ha espresso esigenze di riduzione di organico: al contrario, due realtà nate da poco hanno mostrato una crescita progressiva delle risorse interne, commisurata ai livelli di sviluppo e all'acquisizione di commesse adeguate a coprire i costi di nuovi inserimenti.

"Nell'organico abbiamo sempre avuto fortunatamente un'evoluzione, negli ultimi anni questa evoluzione in termini percentuali ha raggiunto circa un 10-11% di aumento annuo, quindi parliamo di questi ultimi quattro o cinque anni." (impresa g)

"Noi in ufficio tecnico siamo divisi più o meno così: c'è la parte che sviluppa, cioè il nostro sviluppo vuol dire che il cliente ci dà il disegno e noi proprio lo sviluppiamo. [...] Per la parte architettura invece abbiamo soprattutto l'art director oppure architetti esterni, completamente esterni, che ci danno dei progetti architettonici e noi li rendiamo ingegnerizzati ed esecutivi." (impresa c)

"Abbiamo lavorato ad esempio negli ultimi anni per cercare di migliorare la qualità del nostro prodotto. Differenziarci con nuovi prodotti, questa è una delle sfide, perché spesso ci scontriamo con grandi gruppi che hanno all'interno la potenzialità di avere magari uno, due o tre persone che si occupano solo di ricerca e sviluppo. [...] La nuova linea produttiva è stato l'investimento più importante che abbiamo fatto gli ultimi anni, la linea dell'anno scorso, che è stata una linea rivoluzionaria rispetto al nostro concetto di produzione, [...] c'è un cambiamento radicale, che da un lato sicuramente ci ha permesso anche un po' di contenere i costi di produzione, i costi più che altro della manodopera, ma l'abbiamo sviluppata non tanto in quest'ottica ma nell'ottica di poter migliorare la qualità del prodotto." (impresa g)

Le sfide che le imprese considerano strategiche per il loro sviluppo sono spesso legate all'aumento della componente commerciale sui mercati esteri, o tramite una presenza diretta in loco o attraverso la creazione di contatti diretti con i clienti esteri. Restano comunque rilevanti la capacità di differenziarsi rispetto ai competitor, specializzandosi e rendendo più efficienti i processi produttivi, così come la fidelizzazione dei clienti e il reperimento delle risorse umane idonee a gestire i processi di digitalizzazione (Tabella 27).

“Ad oggi noi la maggior parte dell'attività che facciamo, quasi il 100%, sono per clienti italiani. I clienti finali non sono italiani però riuscire ad arrivare noi direttamente in contatto con il cliente europeo o extra europeo è sicuramente un obiettivo che ci stiamo ponendo per il prossimo paio d'anni. Non è un obiettivo strategico dal punto di vista dello sviluppo di tecnologie ma lo è dal punto di vista dello sviluppo del business.” (impresa b)

“La prima sfida è la ricerca del personale La seconda sfida è la digitalizzazione. In questo ambito, come anche nella parte del personale, ci stiamo attrezzando e muovendo nel senso più ampio del termine. Considerate anche che quando assumiamo ci rivolgiamo ai giovani ma io non ho in azienda solo dei giovani. [...] Ci stiamo impegnando, la strada è lunghissima anche per le persone. Mi rendo conto che per arrivare ad una prontezza digitale certe generazioni devono uscire dal mondo del lavoro.” (impresa h)

Tabella 27 – Strategie produttive e fattori di competitività

differenziazione	diversificazione	competitor	R&S interna	organico	sfida strategica
differenziazione produttiva	diversificazione mercati	competitor diversi per ogni settore, ma nessuno realizza prodotti totalmente naturali	sì, 3 unità	9 unità	n.d.
n.d.	n.d.	sì, anche se non sempre preparati	sì, per OEM automotive	15 unità	la transizione a elettrico è opportunità di crescita; nostro target è proporci sul mercato come una società di ingegneria sempre più specializzata. Una sfida attuale è che nostra capacità di sviluppo di inverter e BMS venga apprezzata anche all'estero, quindi obiettivo è entrare in contatto col cliente estero
differenziazione produttiva	n.d.	sì, in Piemonte	sviluppo disegni cliente/architetto	28 unità (compresi consulenti)	fidelizzare gli architetti che possono portare ordini ripetuti
n.d.	diversificazione mercati	competitor diversi per ogni settore	sì, soprattutto additive manufacturing	n.d.	n.d.
linee modulari	diversificazione mercati	sì, in Italia e Germania	n.d.	150 unità	avere in determinati paesi un service: Essere presenti in loco anche un punto commerciale
differenziazione produttiva	3 imprese in 1: solidi, liquidi e distribuzione	sì, soprattutto in Italia	sì, 4 unità	20 unità + produzione	n.d.
differenziazione produttiva	100 prodotti diversi	sì, molti	no	30 unità	concorrenza con altre imprese e riuscire a differenziarsi + cercare di essere performanti nei processi produttivi per abbassare i costi
differenziazione produttiva	n.d.	sì, Veneto, Portogallo, Turchia	n.d.	75 unità	ricerca del personale adatto e processi di digitalizzazione

Fonte: elaborazioni Ires su interviste

3.4.2 Le strategie di internazionalizzazione

Le strategie di internazionalizzazione adottate dalle imprese spaziano dalla presenza di agenti sui mercati esteri, all'apertura di filiali e uffici commerciali, alla creazione di Joint-venture con soggetti attivi nei singoli Paesi (Tabella 28). È emerso come alcune barriere specifiche, legate alla presenza di meccanismi peculiari di un determinato settore economico (ad esempio, le barriere d'ingresso per soggetti imprenditoriali interessati ad agire nel settore dell'aerospazio) oppure connesse a vincoli normativi imposti dal Paese, possano influire in modo rilevante sulle scelte delle imprese: talvolta la presenza di un ufficio commerciale è un requisito essenziale per poter operare in un certo Stato, altre volte le collaborazioni instaurate con partner locali si rivelano dannose a causa dei comportamenti sleali dei soggetti stessi, fino ad arrivare a considerare la partecipazione alle fiere lo strumento più sicuro per avere un primo contatto conoscitivo con un mercato e una realtà lontani da quelli abituali.

“Le barriere all'ingresso sono sempre più complicate, all'interno dei vari Paesi, perché ogni Paese si è un po' trincerato all'interno dei propri confini. Le barriere all'ingresso negli altri paesi sono aumentate.” (impresa a)

“L'Aerospazio costituisce circa il 20%, 25% del nostro fatturato, in questo caso lavoriamo soprattutto con aziende italiane e stiamo faticosamente cercando di aumentare il nostro parco clienti con le aziende all'estero. «Faticosamente» perché è un mercato molto conservativo, con molte barriere all'ingresso dove avere referenze di aziende italiane non sempre ti dà la garanzia di poter essere accettato da altre aziende.” (impresa d)

“La barriera più grossa che abbiamo avuto per la Francia, che ho trovato sia vergognosa, è che noi per poter lavorare in Francia alla fine abbiamo dovuto fare una filiale. Perché il nostro prodotto è assoggettato in Francia a un certo tipo di assicurazione che si chiama decennale. L'assicurazione decennale non c'è nessuna assicurazione italiana che te la possa fare, l'assicurazione decennale te la fa solo un'assicurazione francese ma te la fa se hai l'azienda in Francia.” (impresa c)

“La joint venture in Cina l'abbiamo avuta per circa dieci anni per il trasferimento tecnologico di un brevetto che avevamo acquisito. Purtroppo il nostro partner cinese si è dimostrato non particolarmente onesto, nel senso che la joint venture andava malissimo ma lui produceva gli stessi componenti sotto un altro nome con un'altra azienda che andava benissimo.” (impresa d)

I motivi che spingono le imprese ad avviare un percorso di internazionalizzazione vanno ricercati in una generica volontà di ampliamento del proprio raggio d'azione, attraverso la creazione di nuovi contatti e la potenziale acquisizione di nuovi clienti: la relazione diretta con essi rappresenta un obiettivo per diverse aziende e la possibilità di presentarsi come parte di un sistema più ampio – il cosiddetto “sistema Piemonte” – non può che facilitare il rapporto e aumentare la competitività del singolo soggetto imprenditoriale. Talvolta, i clienti esteri risultano più ambiti rispetto a quelli italiani perché giudicati in possesso di determinate caratteristiche (ad esempio, perché attenti alla qualità dei prodotti e non esclusivamente alla componente del prezzo, oppure perché veloci nei pagamenti).

“Adesso abbiamo le quote di mercati esteri ancora molto piccole, abbiamo cominciato a fare questo esercizio di internazionalizzazione l'anno scorso. [...] Abbiamo due grandi strade: arrivare a mercati di prossimità e quindi paesi limitrofi come la Francia, la Spagna, Germania, Svizzera, l'Austria e il Portogallo e per ogni Paese accendere fondamentalmente due bandierine, una nel settore ambientale e una sul settore agricolo che sono le due grandi correnti che ci portano sul mercato. Su temi specifici, come quello dell'abbattimento odori, abbiamo un tavolo oltreoceano.” (impresa a)

“Il fatto di fare sinergia, proporsi come “sistema Piemonte” nel settore aerospace piuttosto che nel settore meccatronica o automotive dà sicuramente un vantaggio competitivo per la questione delle officine meccaniche che ci sono da Singapore a qua. [...] Se uno riesce ad offrire un prodotto completo e complesso diventa interessante per molte più aziende, rispetto all'offrire un tondino d'acciaio. [...] L'avere alle spalle un partner pubblico e istituzionale come Ceipiemonte facilita e permette di avere contatti che altrimenti noi da soli non riusciremmo mai ad avere. Permette di sedersi a dei tavoli ai quali noi non riusciremmo mai a sederci come azienda ma neanche come associazione di imprese, anche se facessimo una filiera o un gruppetto di due, tre aziende comunque avere un partner pubblico dà maggiore visibilità.” (impresa d)

“Rispetto agli operatori italiani, con cui ci scontriamo, vediamo che paradossalmente l'estero è molto più interessato a questi discorsi qua, è molto interessato alla qualità, mentre vediamo nel nostro piccolo che c'è molta superficialità a livello italiano. [...] Quindi rispetto ad esempio i pochi clienti italiani che abbiamo dove i pagamenti sono sempre lunghissimi, a livello estero ci danno soddisfazione, che è anche un aspetto decisamente importante.” (impresa g)

“Siamo presenti in tutto il mondo perché sostanzialmente i clienti sono dislocati in tutto il mondo. [...] Ad esempio i clienti tedeschi preferiscono avere qualcuno in loco, o perlomeno ti chiedono se hai un service in loco che possa all'occorrenza presentarsi nel giro di poche ore e risolvergli il problema, perché effettivamente questo è il loro cruccio principale. [...] La nostra sfida/problema è essere presenti in loco. Sia magari con un punto commerciale, anche perché nella meccanica e nelle macchine, nelle attrezzature, devi essere presente.” (impresa e)

“Indicativamente dalla metà degli anni Novanta quando la maggior parte degli europei e italiani hanno cominciato a guardare ad Est come altre possibilità produttive, noi abbiamo dovuto cominciare a cercare di metterci a fare altro. Abbiamo dovuto cominciare a pensare a nuovi prodotti, a capire quali sarebbero stati i nuovi prodotti. [...] L'altra cosa che facciamo attivamente come strategia commerciale è la partecipazione a fiere molto selezionate. [...] Tra l'85% e il 90% del nostro fatturato viene fatto all'estero. L'Italia è una parte sempre più esigua. «Estero» vuol dire moltissimo Nord Europa, noi lavoriamo molto bene con i paesi tedeschi come Austria e Germania, abbastanza con l'Europa del Nord come Svezia e Danimarca, un po' di Francia e poi Stati Uniti e Canada. Questi sono i grandi mercati di attrazione per noi. Sono mercati, se ci fate caso, dove il Made in Italy può essere venduto in un certo modo.” (impresa h)

“Il valore aggiunto che può portare [la partecipazione ai PIF]: sicuramente, dato che tende a mettere in evidenza le competenze della Regione, perché fondamentalmente deve promuovere le competenze della Regione per attrarre anche investimenti verso la Regione, è proprio l'essere all'interno di un ecosistema che viene riconosciuto di valore dai visitatori.” (impresa e)

Tabella 28 – Strategie di internazionalizzazione

Impresa	motivazioni	ufficio commerciale	stabilimento produttivo proprio	Joint-Venture	divisione	agenti	altro
a	raggiungere mercati limitrofi	n.d.	n.d.	n.d.	sì	sì	n.d.
b	creazione contatti e relazioni dirette con clienti	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c	conoscere architetti aumentare competitività,	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	sì	n.d.
d	agire come 'sistema Piemonte'	sì, Francia	n.d.	sì, poi interrotta	sì	n.d.	n.d.
e	ampliare mercati	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
f	miglior qualità clienti esteri	n.d.	sì, Cina	n.d.	n.d.	sì	n.d.
g	ampliare mercati	sì	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	partecipazione a fiere
h	n.d.	no	n.d.	sì	n.d.	n.d.	n.d.

Fonte: elaborazioni Ires su interviste

3.4.3 La partecipazione ai PIF: un giudizio delle imprese

La conoscenza dei mercati e dell'opportunità offerta dallo strumento dei PIF appare spesso un retaggio di esperienze pregresse o la conseguenza di un'iniziativa della singola azienda, magari legata alla partecipazione ad un evento specifico (Tabella 29).

“Io conoscevo già Ceipiemonte perché nella mia precedente azienda ho ricoperto lo stesso tipo di ruolo, si parla ormai di dieci anni fa. [...] La partecipazione ai PIF è stata avviata contestualmente all'apertura della nuova azienda con attività di collaborazione con Ceipiemonte.” (impresa a).

In merito alle attività svolte, le azioni di sistema vengono sovente utilizzate dalle imprese per approfondire le caratteristiche del settore, per dare o ricevere chiarimenti tecnici, per acquisire contatti, ma anche per imparare a presentarsi meglio ai potenziali clienti. Le azioni di investimento più utilizzate dagli intervistati sono gli eventi B2B, le fiere collettive, i webinar, i workshop e i seminari di approfondimento.

Entrambe le tipologie di attività vengono considerate opportunità importanti per acquisire informazioni utili e, soprattutto, avviare contatti che potranno trasformarsi in rapporti commerciali.

“Nel 2017 – 2019, i primi PIF ai quali abbiamo partecipato, sicuramente il focus più grande noi lo abbiamo decisamente dato all'aerospazio. Facendo leva sull'esperienza che abbiamo avuto cercavamo di partecipare ad azioni di sistema in varie parti del mondo. [...] Avendo un grosso cliente nel settore aerospazio, questo ci ha dato la possibilità di conoscere il settore in maniera un po' più

completa e di entrare in contatto con tanti altri clienti che erano molto interessati ad avere un'azienda che era specializzata in quello che facevamo noi. [...] Questo però ci ha anche insegnato come fare a presentarci. Presentarsi come fornitore di un gruppo completo e non solo come detentore di una tecnologia costituisce un valore aggiunto." (impresa d).

"Noi apparteniamo alla filiera automotive, transportation e meccatronica, ovviamente, pertanto Ceipiemonte è molto attiva nella proposta di eventi, che possono essere non solo fiere ma anche webinar di approfondimento dell'andamento di determinati mercati, o corsi di formazione, o meeting B2B." (impresa e).

"La partecipazione ad eventi e fiere fatte tramite il centro estero è stato sicuramente un passo fondamentale perché ci ha permesso di venire in contatto con tantissime realtà e potenziali clienti. Con alcune aziende con cui siamo entrati in contatto, i rapporti sono ancora vivi. [...] Le dinamiche che si innescano necessitano del tempo, di qualche anno in alcuni casi, immagino che sia fondamentale conoscersi, rivedersi e una volta che ci si vede il nome comincia a girare un po' di più. La cosa che vedo è che c'è una periodicità, nel senso che si conosce l'azienda che è potenzialmente interessata però se il determinato sviluppo non lo sta facendo partire in quel momento lì o l'ha già fatto partire, sono sviluppi non di sei mesi ma di attività su qualche anno. Se si capita nel momento giusto si riesce magari ad entrare più nel vivo di discussioni di un certo tipo. Se si capita in un periodo dove non c'è l'interesse concreto probabilmente bisogna rimanere in contatto." (impresa b).

Molte imprese ritengono che la partecipazione alle attività abbia prodotto un'accelerazione nel loro processo di internazionalizzazione. In assenza dell'opportunità offerta dai PIF, tre aziende probabilmente non avrebbero realizzato le stesse attività; le altre avrebbero avuto maggiori difficoltà, o utilizzando quote di budget destinate ad altro, oppure raggiungendo risultati inferiori in termini di visibilità.

"Le fiere le abbiamo fatte solo perché proposte dai PIF, ma non tanto per perder tempo, o per far sprecare soldi, ma perché sono fiere appetibili. [...] Messe è una fiera interessantissima, fatta con i PIF, ma probabilmente spendere 20-30.000 euro per andare autonomamente non li investiremmo. Sono assolutamente occasioni... però il ritorno c'è." (impresa e).

"Partecipando ai PIF ovviamente io posso utilizzare il budget per più cose, perché il budget è sempre lo stesso. Se una fiera mi costa 20.000 euro solo per lo stand, è già una bella fetta, se invece mi costa 500-1.000-1.500, mi aiuta tantissimo." (impresa f).

"E' un percorso che secondo me va reiterato nel tempo perché comunque di garantisce una visibilità e uno scambio di informazioni. È sicuramente fonte di contatti ed è utile per gli interessi dell'azienda." (impresa a).

"Se non ci fossero stati i PIF... allora, non facciamo i ruffiani però probabilmente alcune fiere le avremmo fatte lo stesso, ma con più difficoltà perché comunque dal punto di vista dei costi certe missioni effettivamente sono costose, quindi probabilmente non le avremmo fatte. Quelle più costose sicuramente non le avremmo fatte, quindi è stato assolutamente utile per poterci dare il là. Poi alcune

le avremmo fatte, per esempio tutte queste fiere che facciamo legate a Architect@Work, quelle che non sono sponsorizzate dal Centro estero, sono dirette." (impresa c).

Tra gli effetti determinati dalla partecipazione ai PIF, oltre ai vantaggi economici e all'acquisizione di contatti e clienti, si è riscontrato un effetto forse non del tutto previsto in fase di progettazione della misura: si tratta della creazione di sinergie con altre aziende piemontesi o anche italiane appartenenti alla stessa filiera o a settori in qualche modo contigui, sinergie che spesso hanno determinato collaborazioni e partnership che sovente sono sfociate nella realizzazione di prodotti e progetti comuni.

"Abbiamo creato delle belle sinergie anche tra le aziende stesse, forse più tra le aziende stesse che poi con le potenziali clienti in fiera. [...] A livello indiretto, con un'azienda di Trento alla fine si è creata una relazione e insomma abbiamo fatto un lavoro da quasi 50.000 euro, la sinergia che si è creata da una fiera. [...] L'importante è poter creare anche una rete" (impresa c).

"Sicuramente anche la possibilità ed è un qualcosa che è stata una cosa sulla quale Ceipiemonte ha insistito molto, purtroppo scontrandosi con un contesto imprenditoriale non semplicissimo, è il fatto di fare sinergia. [...] Non è facile andare d'accordo tra piccole imprese e mi rendo conto che Ceipiemonte, da quel punto di vista, ha dovuto fare determinate sessioni di mediazione tra imprenditori." (impresa d).

"Sicuramente adesso, questa collaborazione di aziende funziona molto di più rispetto a una volta, dove una volta uno cercava di non raccontare quello che faceva agli altri, cercava un po' di nascondersi; adesso si fa molto gruppo." (impresa g).

"Molte volte abbiamo avviato delle collaborazioni magari anche con imprese nazionali e piemontesi perché il mio titolare viene alle fiere sia per cercare dei nuovi fornitori di materie prime, ma anche, quando siamo negli stand cumulativi... [...] per esempio adesso siamo andati a Vitafoods [...] e c'erano tante aziende, mi sembra fossimo 15-20 aziende. Due di quelle, italiane, le abbiamo chiuse per fargli i prodotti." (impresa f).

"Nello specifico quindi porto sempre questo esempio, anche perché poi noi abbiamo fatto due clienti nuovi in questa fiera, quindi è stato anche importante, e ho incontrato un fornitore nuovo, stavo cercando un fornitore e lì ho incontrato un fornitore italiano." (impresa g).

Il ruolo di Ceipiemonte è stato giudicato positivamente dagli intervistati: sono stati apprezzati il sostegno offerto, la componente informativa sui mercati esteri, la preparazione e la competenza degli interlocutori, la semplicità delle procedure, la capacità di creare un sistema unitario in grado di permettere alle aziende di presentarsi ai potenziali clienti in modo più efficace.

Per le edizioni future, gli spunti segnalati nell'ottica di un miglioramento dell'offerta riguardano una mediazione più attenta tra le differenti esigenze delle imprese, l'organizzazione di un numero maggiore di approfondimenti tematici e missioni estere, la formazione di competenze per mercati specifici, un supporto particolare destinato alle piccole imprese.

“Noi ci siamo interfacciati anche con alcuni funzionari regionali che partecipavano anche loro alle fiere e anche loro erano assolutamente allineati con quelle che erano le nostre esigenze.” (impresa d).

“Se parlando con le persone di Ceipiemonte noi manifestassimo la volontà di proporre un tema su cui parlare, un tema che loro reputassero di interesse, penso sia una cosa fattibile perché vedo un contesto piuttosto favorevole e di scambio culturale. Vedo un'apertura che in un ente del genere non la davo per scontata. Invece vedo che c'è proattività da parte loro anche nel segnalare l'opportunità di possibili clienti interessati.” (impresa b).

“All'inizio si facevano molte più missioni, credo un fatto dovuto proprio anche al discorso del budget, come in tutte le cose. Sarebbe utile organizzare più missioni estere.” (impresa c),

“Per il futuro direi di lavorare con l'obiettivo di implementare ancora i servizi a supporto delle aziende. Soprattutto le aziende piccole hanno magari più difficoltà delle aziende più grandi e strutturate ad accedere a determinati mercati, ad accedere magari a liste di importatori, potenziali clienti, a supporto di queste fiere, questi eventi, quindi secondo me quello che adesso funziona, dove riusciamo a farlo, fare la ricerca di mercato, quindi un supporto su una ricerca di mercato, una preparazione prima della fiera secondo me sarebbe quella che ti aiuterebbe decisamente a fare una svolta sul mercato.” (impresa g).

“E' un servizio che funziona bene perché dà delle opportunità che delle aziende piccole come noi... io sono andato anche a Indianapolis l'anno scorso, è stata una possibilità che se non ci fosse stato l'incentivo dei progetti PIF non avevamo neanche valutato minimamente. [...] Per il futuro la mia sensazione è che se noi ci proponessimo per parlare di qualcosa, loro [Ceip] coglierebbero, non avendolo mai fatto quello che potrei dire è che uno stimolo da parte loro su alcune realtà di cui capiscono che ci può essere un qualche valore aggiunto nel raccontare... un po' più di proattività.” (impresa b).

“In Ceipiemonte ho sempre trovato persone decisamente collaborative, abbiamo avuto diverse discussioni con loro per cercare di spiegare quelle che fossero le nostre esigenze, ovvero cercare di farli ragionare come azienda e non solo come ente pubblico.” (impresa d).

“Una volta facevamo spesso delle fiere con il nostro stand singolo: vediamo adesso che paradossalmente è meglio avere uno stand un po' più piccolo, standardizzato, perché poi col Ceipiemonte o l'ICE hai degli stand modulari standardizzati, ma in un'area, che può essere l'area Piemonte o con l'ICE, l'area Italia, dove gli importatori esteri sono più interessati a venire perché se vanno a cercare un prodotto italiano vanno prima di tutto lì. Quindi soprattutto nelle fiere grandi avere una localizzazione identificata è anche molto importante.” (impresa g).

Tabella 29 – La partecipazione ai PIF: attività svolte e effetti riscontrati dalle imprese

Impresa	conoscenza	azioni sistema	attività			azione svolta comunque	azione non svolta	effetti
			azioni investimento	ruolo CEIPIEMONTE	migliorie			altro (accelerazione, mancata acquisizione clienti)
a	conoscenza pregressa	n.d.	eventi B2B, fiere collettive, consulenza doganale	ottimo sostegno, info sui mercati	mediare tra esigenze diverse	n.d.	n.d.	accelerazione processo internazionalizzazione, mancata acquisizione cliente
b	evento specifico	sì	n.d.	proattività, procedure semplici	organizzare approfondimenti tematici	n.d.	sì	n.d.
c	conoscenza pregressa	sì	eventi B2B, fiere collettive	n.d.	riduzione missioni estere	sì ma con difficoltà	n.d.	mancata sinergia con altre imprese
d	n.d.	sì	n.d.	creazione contatti, maggior visibilità	formazione competenze per mercati specifici, chiarire esigenze aziende	n.d.	n.d.	n.d.
e	n.d.	n.d.	eventi B2B, fiere collettive, webinar approfondimento, corsi formazione	creazione sistema unito	n.d.	sì ma con meno visibilità	sì	n.d.
f	evento specifico	n.d.	eventi B2B, fiere collettive, consulenza doganale	ottimo sostegno e organizzazione	ampliare spettro fiere estere	sì ma riducendo budget per altro	n.d.	accelerazione processo internazionalizzazione
g	conoscenza pregressa	n.d.	fiere collettive, workshop	preparazione e competenza	supporto a piccole aziende	n.d.	sì	n.d.
h	interesse proprio	sì	webinar, workshop	preparazione e competenza	organizzare approfondimenti tematici	sì	n.d.	mancata acquisizione cliente

Fonte: elaborazioni Ires su interviste

3.5 LEZIONI APPRESE

Gli elementi raccolti nell'analisi con riferimento all'attuazione della misura consentono di delineare alcuni aspetti riconducibili alle cosiddette "lezioni apprese", ossia elementi da tenere presenti nella programmazione degli interventi futuri, nell'ottica di apportare correttivi alle criticità riscontrate e di consolidare i meccanismi rivelatisi efficaci. Tali aspetti derivano dalle evidenze emerse nel corso dell'approfondimento sui beneficiari ma risultano notevolmente arricchiti dagli spunti ricavati dalla campagna di interviste alle aziende.

- In prima battuta, va sottolineato come l'intervento abbia evidenziato un esito positivo con riferimento all'obiettivo di offrire supporto alle aziende nel loro processo di internazionalizzazione, un supporto declinabile sotto molteplici aspetti: un sostegno economico, grazie al quale le imprese partecipanti possono liberare quote di budget da destinare ad attività ulteriori che altrimenti potrebbero non essere realizzate, ma anche un supporto informativo, che si traduce nell'acquisizione di maggior conoscenza e informazioni sui mercati esteri, nonché un aiuto che consiste nella possibilità di presentarsi ai potenziali clienti non come operatore singolo bensì come parte di un sistema articolato (il cosiddetto "sistema Piemonte"). Nell'ottica di proporre un'efficace attività di presentazione, l'azienda che si muove singolarmente dispone di meno possibilità in termini promozionali e di opportunità di sviluppo del business, mentre un gruppo di imprese riconducibili a un sistema identificabile può risultare più appetibile agli occhi dei buyers. Il supporto offerto dalla misura, inoltre, può rivelarsi molto utile per il presidio di quei mercati esteri che hanno evidenziato un aumento delle barriere di ingresso, sia nel caso di ostacoli di carattere normativo, a causa di discipline particolari che regolano l'accesso di nuovi operatori, sia in virtù di meccanismi propri di alcuni mercati specifici (ad esempio, le dinamiche osservabili tra gli operatori attivi nella filiera dell'aerospazio, che rendono difficoltoso l'ingresso di nuovi players: l'importanza degli investimenti e l'ampiezza dei cicli necessari per sviluppare un nuovo dispositivo hanno favorito la cooperazione tra industrie pubbliche e private, nonché il raggruppamento di grandi gruppi industriali). Nel complesso e nell'ottica di una futura riproposizione della misura, gli aspetti evidenziati rappresentano dunque fattori sui quali appare opportuno proseguire l'azione di sostegno, individuata dal policy maker come caratterizzante l'intervento specifico.
- Un altro aspetto osservabile dall'attuazione della misura è costituito dall'accelerazione del processo di internazionalizzazione delle imprese. Ciò vale sia per le aziende che, già presenti sui mercati internazionali e abituate alle loro dinamiche, vogliono irrobustire le loro quote di mercato, sia per le realtà più giovani, che fanno questa esperienza per la prima volta e intendono sondare la possibilità di espandersi su mercati diversi da quello nazionale. Anche in questo caso si tratta di uno degli obiettivi principali dell'intervento e può ritenersi raggiunto, sebbene non sia possibile una misurazione precisa dell'entità dell'accelerazione, dal momento che si tratta di un elemento che coinvolge molteplici fattori e dinamiche interne all'impresa (composizione e andamento del fatturato, indici di redditività, variazioni dell'organico, ecc.), non esclusivamente dipendenti dalla partecipazione ai PIF.

- Quello che è considerabile come un effetto non del tutto previsto in fase di progettazione della misura (o, almeno, non esplicitamente enunciato) è rappresentato dallo sviluppo di alcune sinergie tra imprese partecipanti con altre aziende piemontesi/italiane appartenenti alla stessa filiera. Oltre all'obiettivo di acquisizione di nuovi clienti, in questo caso si tratta di imprese aderenti ai PIF che hanno avuto occasione di conoscersi meglio e approfondire i rispettivi ambiti di business, il che talvolta ha dato luogo alla creazione di collaborazioni nella realizzazione di un prodotto o un progetto comune. Questo elemento può dunque essere descritto come una collaborazione "verticale", tra soggetti appartenenti ad una medesima filiera capaci di creare una rete e sviluppare autonomamente un'occasione di business, senza la sollecitazione del soggetto pubblico. Ciò considerato, in futuro il policy maker potrà decidere se tentare di disciplinare più in dettaglio le dinamiche osservate oppure – come sembra preferibile, tenuto conto della ratio dell'intervento – lasciare all'autonomia delle singole imprese la scelta di intraprendere e eventualmente consolidare collaborazioni con operatori appartenenti alla loro stessa filiera produttiva.

- Inoltre, è necessario considerare quale sarebbe stato il comportamento delle imprese in assenza dell'opportunità offerta dai PIF. In alcuni casi e, in particolare, riguardo alle attività di investimento, l'attività finanziata dalla misura non sarebbe stata svolta, sia che si trattasse della partecipazione ad una fiera particolarmente costosa sia del supporto legale finalizzato all'apertura di una sede all'estero: magari sarebbe stata posticipata, oppure ne sarebbe stata valutata la realizzazione con modalità più limitate. Nella maggior parte delle situazioni, le imprese aderenti non avrebbero comunque avuto la possibilità di acquisire i contatti o i clienti derivanti frutto della partecipazione alle iniziative finanziate dai PIF.

- La numerosità delle imprese iscritte appare costante e, per alcuni PIF, in crescita. Obiettivo del policy maker è, naturalmente, aumentare i partecipanti alla misura, sebbene sia stato evidenziato come alcune aziende aderiscano al bando ma poi non effettuino alcuna attività. Le ragioni di questo comportamento vanno ricercate in una casistica alquanto diversificata: le imprese si aspettano un contributo economico diretto, sono troppo piccole e non sufficientemente strutturate per gestire l'attività quotidiana e contemporaneamente far fronte alle iniziative, partecipano unicamente ad azioni di sistema, il referente ha cambiato azienda, l'impresa si è addirittura dimenticata dell'iscrizione.
In futuro, una maggior perimetrazione delle filiere e l'articolazione delle attività in percorsi, sia come attività di sistema che come attività di investimento, potrebbero contribuire a limitare la problematica appena descritta. Servirsi di strutture organizzative finalizzate ad operare con un'ottica che affronti le tematiche sempre più dal generale allo specifico (e viceversa) e creare maggiori sinergie tra le filiere (ad esempio, filiere di produzione di beni industriali, come automotive e aerospazio, con filiere di beni di consumo, quali food, alta gamma, tessile) potrebbero rappresentare fattori in grado di rendere più stabile la partecipazione delle imprese, inducendole inoltre ad un atteggiamento proattivo. In ottica della riproposizione della misura, dunque, un miglioramento va ricercato nel cambiamento/adequamento dell'offerta di attività a questo tipo di esigenza riscontrata presso le imprese partecipanti. In quest'ottica, sarebbe utile raccogliere il suggerimento – avanzato da alcuni interlocutori aziendali – di organizzare focus tematici su determinati mercati e approfondimenti su tematiche specifiche (a titolo esemplificativo, il tema delle

batterie), sulle quali le imprese potrebbero mettere a disposizione le loro competenze. Anche il suggerimento di una maggior attenzione alle esigenze delle piccole imprese che, rispetto alle medie e grandi, hanno una struttura meno articolata e flessibile per poter gestire le attività aggiuntive derivanti dalla partecipazione ai PIF, appare funzionale all'obiettivo di aumentare l'adesione nelle edizioni future della misura.

- Analizzando l'interazione tra Regione e Ceipiemonte, emerge come per quest'ultimo il confronto con la struttura regionale sia utile soprattutto nella fase di programmazione, favorendo i meccanismi di spillover, mentre appare organizzativamente più complesso da gestire in fase di approvazione delle attività. Riguardo alla percezione delle imprese sull'apporto dei due enti, va sottolineato come non sia così evidente il ruolo di Regione Piemonte nell'ambito dell'intero meccanismo attuativo: le aziende hanno Ceipiemonte come interlocutore per la gestione delle attività operative e faticano a riconoscere il contributo dell'ente regionale, che appare quasi in secondo piano. In tal senso, la presenza di Regione agli eventi e agli incontri di presentazione può favorire la crescita di visibilità e il riconoscimento del ruolo svolto.

- Dal punto di vista della Regione e del Ceipiemonte, le problematiche emerse durante l'attuazione della misura riguardano alcuni aspetti informatici relativi alle procedure e un'operazione di carattere amministrativo. Nel primo caso si tratta di un vincolo del sistema informativo utilizzato per la raccolta delle istanze di partecipazione delle imprese, il quale impone uno standard e canoni specifici per la redazione delle domande stesse, pena l'irricevibilità del documento. Nel secondo caso, l'operazione legata alla determinazione della dimensione di impresa (il cosiddetto "dimensionamento"), cruciale per stabilire l'ammissibilità al bando, risulta sempre più complessa, a causa dei cambiamenti che intervengono all'interno delle compagini societarie: sono sempre più frequenti le partecipazioni di società estere e con fondi fiduciari, la presenza di associazioni, lo scambio di partecipazioni e così via, tutti fattori che complicano l'esatta definizione della dimensione della singola impresa, allungando di conseguenza i tempi dell'istruttoria a carico dell'ente regionale e di Finpiemonte nel caso delle società con sede all'estero.

4. CONCLUSIONI E INDICAZIONI DI POLICY

Di seguito si riporta una sintesi dei risultati dell'analisi condotta nei paragrafi precedenti, sintesi articolata sulla base delle evidenze emerse dall'approfondimento dei dati disponibili e tenendo conto delle tematiche più significative affrontate nel corso delle interviste. Le considerazioni che seguono si propongono di mettere in connessione alcune tra le più rilevanti tematiche approfondite nel rapporto, con l'obiettivo ulteriore di individuare alcune indicazioni di policy.

I Progetti Integrati di Filiera attuati dalla Regione Piemonte costituiscono un intervento nato nella programmazione Fondo Sviluppo e Coesione 2007-2013 e riproposto nel ciclo di programmazione successivo. In particolare, questo report di valutazione prende in esame le edizioni afferenti al settennato 2014-2020. I PIF, nel 2014-2020, sono stati finanziati da fondi FESR con una dotazione finanziaria di circa 22mln€.

I Progetti sono stati attivati per cinque anni, dal 2017 al 2022, con una sospensione nel 2020, a causa della pandemia da Covid-19. Le edizioni sono suddivise in due cicli: 2017-2019 e 2021-2022. Il totale delle edizioni ha fatto registrare l'adesione di 1.279 imprese piemontesi, definite in questo report come "imprese beneficiarie": si tratta prevalentemente di micro e piccole imprese (circa l'85% del totale), coerentemente al target della misura. Più della metà delle imprese partecipanti ha sede nella provincia di Torino, rispecchiando la distribuzione delle imprese piemontesi. Nel corso delle edizioni si è assistito ad una crescita nella partecipazione e, in media, ogni annualità ha evidenziato l'adesione di circa 725 imprese. Va sottolineato inoltre come vi sia una parte consistente di imprese che partecipa a più edizioni: circa l'80% delle imprese aderisce a due edizioni consecutive. Nel 2021, probabilmente anche a fronte della pandemia, si registra la quota più alta di imprese che non si sono re-iscritte ai PIF, pari al 30%: un approfondimento incentrato sulle motivazioni che hanno indotto le imprese a non partecipare più alla misura risulta di particolare interesse per il miglioramento della politica.

I settori Ateco delle beneficiarie rispecchiano le filiere produttive promosse dai PIF: Aerospazio, Automotive-Transportation, Meccatronica, Clean Tech-Green Building, Salute e Benessere, Tessile, Agroalimentare, Abbigliamento-Alta Gamma-Design. Tali settori sono inoltre coerenti con la struttura della Strategia di Specializzazione Intelligente (S3), strumento strategico per la programmazione del FESR piemontese che individua traiettorie per lo sviluppo, ricerca e innovazione del settore produttivo regionale. I Progetti Integrati di Filiera della Meccatronica, dell'Automotive e dell'Agrifood sono quelli che presentano quote più alte di beneficiarie, la distribuzione appare comunque omogenea: nel 2022, il PIF con meno iscritti era il Tessile (7,4% del totale) e il più partecipato è stato la Meccatronica (16,6%). Pertanto, tra il PIF più partecipato e quello che presenta meno iscritti la differenza è di soli 9 punti percentuali. Altro dato di particolare interesse riguarda la partecipazione delle imprese a più filiere: circa il 50% delle beneficiarie ha partecipato a più di tre PIF, a dimostrazione della capacità attrattiva della misura verso le imprese che operano in settori trasversali.

Le performance delle imprese beneficiarie presentano valori di fatturato in media più alti rispetto al totale delle imprese piemontesi non beneficiarie. Rispetto all'export, circa un terzo del totale delle imprese beneficiarie è un'impresa esportatrice. Il valore dell'export delle imprese che hanno

partecipato ai PIF e sono esportatrici è pari al 2,2% del totale piemontese. Guardando alle differenze rispetto al valore e alla propensione all'export per dimensione di imprese, le beneficiarie esportatrici mostrano valori più alti per le piccole e micro imprese rispetto alla contro parte non beneficiaria. Il distacco aumenta se si considerano le imprese non appartenenti al settore manifatturiero, per le quali si notano valori consistenti delle imprese beneficiarie rispetto alle non beneficiarie. Queste differenze, allo stato attuale dell'analisi, non possono essere imputate alla politica, infatti potrebbero esistere dinamiche di *self selection* ossia la propensione di alcune imprese maggiormente performanti ad iscriversi ai PIF. In future analisi sarà opportuno approfondire la tematica con opportuni modelli econometrici per stimare l'impatto della politica sulla performance delle imprese.

La ricognizione effettuata attraverso le interviste alle imprese e l'analisi dati hanno posto in luce alcune tematiche che appaiono rilevanti per la valutazione della misura, con conseguenti indicazioni di policy: di seguito sintetizziamo i punti più rilevanti che sono emersi.

Il sostegno alle imprese. Le aziende che hanno partecipato ai PIF hanno beneficiato di strumenti di supporto per lo sviluppo del loro processo di internazionalizzazione (ad esempio, le informazioni sui mercati esteri, la consulenza sulle normative, l'aiuto economico che libera quote di budget per altre attività) e dimostrano di apprezzarli. Le differenze di performance tra micro e piccole imprese, in termini sia di fatturato che di propensione all'export, indicano che l'azione "educativa" dei PIF potrebbe risultare particolarmente vantaggiosa nei confronti delle imprese di dimensione più ridotta.

Inoltre, il potersi proporre come parte di un sistema composto da molte altre realtà, il cosiddetto "sistema Piemonte", viene percepito dalle stesse imprese (in particolare le piccole) come molto significativo: si tratta di un fattore che rende le aziende più appetibili agli occhi dei potenziali clienti e che permette loro di partecipare a eventi ai quali altrimenti non avrebbero accesso.

In definitiva, a conferma della complessità delle interazioni indotte dalla misura, con Ceipiemonte sembra configurarsi una relazione di influenza reciproca: le imprese, pur beneficiando dei servizi e apprezzando le azioni di sistema (competente educativa), manifestano esigenze riferite ai propri modelli organizzativi, cercando di indirizzare l'offerta dei PIF rispetto alle loro necessità.

La collaborazione con altre imprese. È un effetto indiretto della policy e può rappresentare un corollario della creazione di un "sistema" appena descritta. Prendendo come esempio le fiere, le imprese partecipanti, accomunate dagli stessi obiettivi ma non necessariamente appartenenti alla stessa filiera, hanno occasione di conoscersi meglio e sviluppare collaborazioni e sinergie nella realizzazione di progetti o prodotti comuni.

Le barriere d'ingresso in alcuni mercati. Le caratteristiche specifiche di alcuni mercati – nel rapporto è stato descritto il caso dell'aerospazio – rendono più difficoltoso l'ingresso di nuovi players. La stessa dinamica si riscontra in presenza di normative particolari di alcuni Paesi, che stabiliscono condizioni di accesso o discipline che le imprese italiane singolarmente faticano a fronteggiare. In questi aspetti il sostegno dei PIF appare una risorsa estremamente preziosa e, a volte, irrinunciabile.

Aumentare la partecipazione alle attività da parte delle piccole imprese beneficiarie. La difficoltà di far fronte alle incombenze lavorative e contemporaneamente partecipare alle attività organizzate nell'ambito dei PIF appare un fattore impattante soprattutto per le piccole imprese. Le aziende stesse richiedono al policy maker un'attenzione particolare a strutturare le attività tenendo conto di questo aspetto. Non è tuttavia una missione facile da inquadrare: individuare modalità attuative diverse dalle attuali richiede un ulteriore sforzo di analisi, che potrebbe essere sviluppato da Ceipiemonte.

Regione Piemonte e Ceipiemonte. Nella percezione delle imprese, il ruolo di Regione appare in secondo piano rispetto a Ceipiemonte, tuttavia la partecipazione alle fiere e l'organizzazione di momenti di approfondimento su tematiche specifiche sembrano costituire strumenti utili per consentire all'ente regionale di emergere in termini di visibilità.

L'effetto differenziale della misura. A seguito delle interviste, alcune imprese hanno dichiarato che, senza la partecipazione ai PIF, non avrebbero svolto le attività finanziate dalla misura. In altri casi, l'attività sarebbe stata rimandata o realizzata in modo più ridotto. Oltre ad un effetto differenziale, si riscontra anche una sorta di effetto accelerazione del processo di internazionalizzazione, in particolare per le realtà più giovani.

Tenuto conto delle differenze evidenziate nelle nostre analisi preliminari, un'ultima riflessione riguarda le attività promosse dalla politica e la dimensione d'impresa. Il tipo di politiche necessarie per il supporto alle imprese medie dovrebbe essere diverso rispetto a quelle rivolte alle micro e piccole, così come le risorse stanziare. Una concentrazione maggiore sulle azioni di sistema per queste ultime tipologie di imprese - insieme al raccordo con le altre politiche FESR orientate alla crescita del loro capitale umano, organizzativo e alla loro capacità di investimento - potrebbe costituire un sentiero da esplorare per il disegno delle misure per la prossima programmazione.

BIBLIOGRAFIA

Barba Navaretti G. et. al., 2012, Are firms exporting to China and India different from other exporters?, QEF Banca d'Italia, n. 112

Bardach, Eugene, 2012. A Practical Guide for Policy Analysis. Sage.

Brinkerhoff, Robert O. 2003. "What Is the Success Case Method and How Does It Work?" In The Success Case Method: Find Out Quickly What's Working and What's Not, Berrett-Koehler Publishers, 220. http://www.bkconnection.com/static/The_Success_Case_Method_EXCERPT.pdf.

Coghlan, Anne T, Hallie Preskill, and Tessie Tzavaras Catsambas. 2003. "An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation." *New Directions for Evaluation* (100): 5–22. <http://onlinelibrary.wiley.com.zorac.aub.aau.dk/doi/10.1002/ev.96/epdf%5Cnhttp://doi.wiley.com/10.1002/ev.96>.

Cooperider, David L, and Diana Whitney. 2005. "Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change." *Appreciative Inquiry*: ch 1. <http://library.books24x7.com.ezproxy.royalroads.ca/assetviewer.aspx?bookid=11869&chunkid=181674740&rowid=26¬eMenuToggle=0&leftMenuState=1%5Cnhttp://library.books24x7.com.ezproxy.royalroads.ca/assetviewer.aspx?bookid=11869&chunkid=196805608&rowid=38%5Cn>.

Dart, Jessica; Davies Rick. 2003. "A Dialogical, Story-Based Evaluation Tool: The Most Significant Change Technique." *American Journal of Evaluation* 24(2): 137– 55. <http://aje.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/109821400302400202>.

Davies, Rick, and Jess Dart. 2005. The "Most Significant Change" (MSC) Technique A Guide to Its Use. [message:%3C73E607B6-D452-4639-8F86-E4EBAB660E8A@savethechildren.org.uk%3E%5Cnpapers2://publication/uuid/BC15D18B-50E2-4903-8FF9-53FDCC414A5E](mailto:3C73E607B6-D452-4639-8F86-E4EBAB660E8A@savethechildren.org.uk%3E%5Cnpapers2://publication/uuid/BC15D18B-50E2-4903-8FF9-53FDCC414A5E).

De Loecker, J., 2013. Detecting Learning by Exporting. *American Economic Journal: Microeconomics*, 5(3): 1-21.

Hogle, Janice a, and D Paul Moberg. 2014. "Success Case Studies Contribute to Evaluation of Complex Research Infrastructure." *Evaluation & the health professions* 37(1): 98–113. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23925705>.

Ires Piemonte (a cura di), *Linee guida per la selezione e la diffusione di casi di successo*, 2017.

Istat (2023), *Esportazioni delle regioni italiane – IV trimestre 2022*, https://www.istat.it/it/files//2023/03/Esportazioni-regioni_42022.pdf

Landini S., Nepote D., Piazza S., Scalzotto S. (2023) *Le esportazioni in Italia e in Piemonte un consuntivo per il 2021 e i dati dei primi tre trimestri del 2022*, Osservatorio sulla congiuntura e l'economia reale – IRES Piemonte, 02/2023.

Macchi M., Mariani M. (2022), *Posizionamento del sistemata produttivo regionale sui mercati internazionali*, Irpet.

McConnell, Allan. 2010a. "Policy Success, Policy Failure and Grey Areas InBetween." *Journal of Public Policy* 30(3): 345–62. . http://www.journals.cambridge.org/abstract_S0143814X10000152.

Melitz, M. 2003. The Impact of Trade on Intra-industry Reallocation and Aggregate Industry Productivity. *Econometrica*, 71(6): 1695-1725.

Patton, Michael Quinn. 2011. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Guilford Press.

Perrin, Burt. 2002. "How to – and How Not to – Evaluate Innovation." *Evaluation* 8 (1)(200201): 13–28.

Preskill, Hallie S, and Anne T Coghlan. 2003. "Using Appreciative Inquiry in Evaluation." In *New Directions for Evaluation*, , 103 p.

Redding, S. (2011). Theories of Heterogeneous Firms and Trade. *Annual Review of Economics*, 3: 77-105.

Stame, Nicoletta. 2014. "Positive Thinking Approaches to Evaluation and Program Perspectives." *Canadian Journal of Program Evaluation* 29(2): 67–86.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2015-00450-003&lang=fr&site=ehost-live>.

Stame, Nicoletta. 2016. "Gli Approcci Di Pensiero Positivo." In *Valutazione Pluralista*, Franco Angeli.

Striato, Claudia. 1999. *Rassegna Ed Analisi Dei Metodi per La Valutazione Delle Politiche Regionali*. Milano.

APPENDICE 1

Tabella 1 – Andamento del PIL italiano e regionale

	PIL – valori concatenati 2015					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Italia	1.676.766.400.000,00	1.704.732.500.000,00	1.720.515.200.000,00	1.728.828.700.000,00	1.572.543.400.000,00	1.678.490.000.000,00
Piemonte	128.671.400.000,00	132.447.300.000,00	133.724.200.000,00	133.115.600.000,00	120.196.800.000,00	128.694.900.000,00
Lombardia	371.092.600.000,00	378.995.500.000,00	385.470.300.000,00	384.209.800.000,00	356.910.500.000,00	384.528.600.000,00
Veneto	153.896.600.000,00	157.251.100.000,00	158.374.500.000,00	159.784.100.000,00	143.908.200.000,00	154.420.300.000,00
Emilia-Romagna	151.636.200.000,00	155.155.700.000,00	157.374.600.000,00	157.459.500.000,00	144.208.600.000,00	154.995.700.000,00
Toscana	111.062.100.000,00	112.592.700.000,00	113.988.800.000,00	117.003.400.000,00	101.602.900.000,00	107.704.400.000,00

Fonte: dati Istat, 2023

Tabella 2 - Quote export per settori produttivi

	Piemonte			Lombardia			Veneto			Emilia-Romagna			Toscana		
	2016	2019	2022	2016	2019	2022	2016	2019	2022	2016	2019	2022	2016	2019	2022
Mezzi di Trasporto	25,2 5	18,8 9	22,4 4	7,01	6,32	5,03	3,71	4,06	3,71	11,3 3	11,9 3	12,9 8	6,75	6,28	6,30
Macchine ed Apparecchi Meccanici	21,6 8	23,1 6	21,0 7	26,3 5	25,0 1	21,8 6	23,8 0	23,8 1	22,3 4	32,0 7	30,4 2	27,9 9	17,0 4	12,9 7	11,4 1
Prodotti Alimentari, Bevande e Tabacco	10,1 6	12,8 8	13,5 7	5,03	5,19	5,54	9,18	9,63	9,70	8,88	10,6 9	11,8 4	6,55	5,03	5,25
Prodotti Chimici e Fibre Sintetiche e Artificiali	7,92	8,56	9,17	15,2 1	16,6 4	17,0 9	4,54	4,67	4,89	7,29	7,36	9,49	7,89	10,6 9	15,7 7
Macchine elettriche ed Apparecchiature elettriche, elettroniche ed Ottiche	6,64	5,97	5,94	11,7 6	11,3 2	12,4 2	9,38	9,31	9,79	7,67	7,61	7,34	4,72	4,93	4,55
Prodotti delle Industrie Tessili e dell'Abbigliamento	6,45	6,93	5,45	8,35	7,90	7,53	8,21	7,84	7,09	8,35	8,42	7,18	13,1 5	13,4 9	12,0 9
Altri Prodotti Delle Industrie Manifatturiere	5,10	6,47	5,21	4,55	4,35	4,29	14,0 9	13,8 9	14,2 3	3,32	3,13	2,91	8,14	7,20	8,41
Articoli In Gomma e Materie Plastiche	6,13	6,33	5,04	4,78	4,65	4,68	3,55	3,66	3,69	2,48	2,37	2,38	1,60	1,36	1,44
Metalli e Prodotti In Metallo	3,79	3,87	4,55	9,04	9,27	11,6 3	5,89	6,26	7,79	4,65	5,19	5,14	9,48	11,4 3	10,7 0
Pasta da Carta, Carta E Prodotti di Carta; Prodotti dell'Editoria e della Stampa	1,59	1,61	1,70	1,37	1,23	1,22	2,13	2,04	2,30	0,54	0,47	0,51	3,32	2,54	3,25
Cuoio e prodotti In cuoio, pelle e similari	1,03	0,95	1,29	2,81	3,31	3,38	9,05	8,73	7,62	2,84	3,02	2,16	15,7 9	18,3 7	15,4 9
Prodotti Della Lavorazione di Minerali Non Metalliferi	1,13	1,18	1,11	1,13	1,20	1,16	2,87	2,54	2,59	7,81	6,62	6,92	2,52	1,86	1,88
Altro	3,12	3,21	3,48	2,60	3,61	4,16	3,60	3,57	4,25	2,79	2,75	3,15	3,04	3,84	3,43
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: dati Istat, 2023

APPENDICE 2

PIF 2017-2019

Automotive	
descrizione progetto	Progetto per la promozione internazionale del settore automotive. Il progetto si prefigge di favorire l'incremento del livello di internazionalizzazione del sistema produttivo regionale nel suo complesso potenziando la capacità di penetrazione organizzata nei mercati esteri e la capacità di presidio da parte delle singole imprese del comparto attraverso l'organizzazione di attività specifiche e operando in stretto rapporto con altri stakeholder piemontesi. Si prefigge inoltre di contribuire all'approfondimento, conoscenza e messa in relazione delle aziende piemontesi e dell'economia di settore, delle innovazioni e delle Rivoluzioni che stanno impattando il sistema della mobilità, agevolando il contatto con nuovi player e player meno tradizionali che caratterizzano il settore e che sempre di più porteranno ad un cambiamento della fruizione della mobilità integrata.
attività	<ul style="list-style-type: none"> - Percorsi di supporto all'aggregazione - Azioni di prospezione e fidelizzazione mercati e promozione territoriale - Missioni imprenditoriali e B2B all'estero - Workshop e programmi B2B in Piemonte - Percorsi individuali di accompagnamento per operare sui mercati internazionali - Attività mirate di sviluppo business - Partecipazione a fiere internazionali di settore all'estero - Comunicazione e promozione - Assistenza mirata alle imprese e monitoraggio risultati
Output	<p>CONSUNTIVO complessivo al 30 settembre 2020</p> <p>50% check up su aziende iscritte realizzati attraverso il modulo di posizionamento</p> <p>Oltre 70 key player coinvolti N. 1 capability matrix filiera automotive</p> <p>N. 6 azioni di prospezione e fidelizzazione mercati</p> <p>N. 2 azioni di promozione territoriale</p> <p>N. 9 Country Presentation/Focus Group</p> <p>n. 6 Percorsi Paese collettivi</p> <p>N. 8 Percorsi collettivi su tematiche tecniche manageriali</p> <p>N. 2 percorsi individuali volti alla crescita culturale e competitiva avviati nel 2018 e conclusi</p> <p>N. 1 assistenza continuativa alle imprese avviata nel 2018 e conclusa nel 2019</p> <p>N. 4 assistenze continuativa alle imprese concluse</p> <p>N. 4 incontri di approfondimento</p> <p>N.5 webinar tematici settoriali</p> <p>N. 3 workshop, study tour, B2B all'estero</p> <p>N. 11 workshop, study tour, B2B in Italia</p> <p>N. 4 servizi di segnalazione opportunità di business (Russia – Germania)</p> <p>N. 5 partecipazioni collettive a fiere internazionali e N. 3 partecipazioni collettive a business convention</p>
risultati	<p>CONSUNTIVO complessivo al 30 settembre 2020</p> <p>N° 260 imprese che nel triennio hanno ricevuto sostegno nell'ambito del progetto.</p> <p>Il 59% del totale delle aziende iscritte ai PIF 2017-2019 non avevano preso parte alla progettazione FSC.</p> <p>Si segnala che la rappresentatività territoriale della filiera FESR ha ricalcato indicativamente quella della precedente progettazione FSC.</p> <p>94% delle imprese soddisfatte e/o molto soddisfatte del servizio offerto.</p>
Tessile	
descrizione progetto	Progetto per la promozione internazionale delle PMI della filiera tessile e meccanotessile; si pone l'obiettivo di internazionalizzare e promuovere all'estero la filiera delle aziende rappresentative delle eccellenze dell'industria tessile e meccanotessile piemontese. Il progetto si articola in un insieme strutturato di attività volte a coprire target anche differenti, con la realizzazione di attività trasversali e attività specifiche. Il target group è composto da aziende appartenenti ai seguenti segmenti: Filati per tessitura Filati per maglieria Filati per tessile tecnico Tessuti per abbigliamento maschile Tessuti per abbigliamento

	femminile Tessuti per arredamento Tessuti tecnici Accessori e finiture Confezionisti, MECCANOTESSILE E SERVIZI: Macchinari per la Pettinatura Macchinari per la Filatura Macchinari per la Tessitura Macchinari per la Tintura Macchinari per il Finissaggio Servizi per la produzione del settore tessile Macchinari per operazioni complementari Rigenerazione Soluzioni ICT per il settore tessile
attività	<ul style="list-style-type: none"> -Azioni di prospezione, fidelizzazione mercati e promozione territoriale -Percorsi di supporto all'aggregazione -Percorsi collettivi volti alla crescita culturale e competitiva per le imprese che intendono proporsi ed operare sui mercati internazionali: attività quali incontri su focus Paese e/o problematiche settoriali quali normative internazionali, contrattualistica commerciale ecc. -Workshop, study tour, B2B, visite aziendali all'estero -Workshop, B2B, visite aziendali in Italia -Partecipazione collettiva a Fiere internazionali, Eventi espositivi, Business Convention -Comunicazione e promozione -Assistenza mirata alle imprese e monitoraggio dei risultati
output	<p>CONSUNTIVO complessivo gennaio 2019 - settembre 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> - N. 1 capability matrix realizzata - N. 1 video di settore realizzato - N. 64 aziende coinvolte nei percorsi collettivi - N. 2 prospezioni di mercato e opportunità - N. 2 azioni di promozione territoriale realizzate - N. 23 aziende coinvolte in tavoli tecnici/incontri di aggregazione - N. 2 workshop, study tour, B2B all'estero organizzati - N. 2 workshop, study tour, B2B in Italia organizzati (di cui uno virtuale) - N. 1 partecipazione collettiva a fiere internazionali e eventi espositivi organizzata - N. 2 percorsi di assistenza personalizzata su social media e digitalizzazione realizzati, - N. 1 percorso individuale per singola azienda - N. 5 percorsi di orientamento all'internazionalizzazione - Export Planning, - N.1 attività di business promotion digitale (WP 11) - N. 4 assistenze continuative (WP 12)
risultati	<p>CONSUNTIVO complessivo al 30 settembre 2020</p> <p>N° 100 imprese che nel triennio hanno ricevuto sostegno nell'ambito del progetto. CONSUNTIVO 2017 – SETTEMBRE 2020 n. 100 imprese che hanno ricevuto sostegno nell'ambito del progetto nel periodo 2017-2020. Inserimento del 47% di nuove PMI piemontesi che non avevano preso parte alla progettazione FSC. Mantenimento % di rappresentatività regionale: si segnala che rispetto alla programmazione precedente è stata mantenuta la stessa rappresentatività e che in generale le province meno rappresentate nel PIF Tessile sono Asti e Verbania.</p> <p>> 80% delle imprese soddisfatte del servizio offerto</p>
Salute e benessere	
descrizione progetto	<p>Progetto per la promozione internazionale delle PMI del settore della salute e del benessere piemontese. Il progetto si focalizzerà sull'azione di supporto e promozione del comparto medicale, cosmesi e benessere sui mercati internazionali, con l'intento di favorire la nascita di forme di aggregazione tra le aziende per spingerle ad agire in modo sinergico e coordinato. La filiera molto lunga ed articolata potrà dare origine ad azioni promozionali sui mercati esteri di natura molto diversa a seconda della clientela e dei settori di destinazione coinvolti. Le azioni proposte prevedono principalmente attività in paesi avanzati e/o in aree che si stanno dimostrando fra i più ricettivi in merito al settore della salute e del benessere e dove si prevedono investimenti infrastrutturali, in particolare: Usa, Europa, Middle East, Far East</p>
attività	<ul style="list-style-type: none"> - Percorsi di supporto all'aggregazione attraverso tavoli tecnici per adeguare il prodotto alla domanda internazionale e presentare offerte aggregate - Azioni di prospezione e fidelizzazione mercati e promozione territoriale - Missioni imprenditoriali e B2B all'estero - Workshop e programmi B2B in Piemonte - Percorsi individuali di accompagnamento per operare sui mercati internazionali - Attività mirate di sviluppo business (orientamento alla ricerca di opportunità sui mercati

	target) - Partecipazione a fiere internazionali di settore all'estero - Comunicazione e promozione - Assistenza mirata alle imprese e monitoraggio risultati
output	CONSUNTIVO complessivo al 30 settembre 2020 - Check up realizzati: - 70% delle aziende ammesse al PIF - N.1 capability matrix aggiornata - N. 3 prospezioni di mercati e opportunità - N. 5 partecipazioni collettive a fiere internazionali completate - N. 9 country presentation/focus group - N. 6 percorsi paese collettivi - N. 4 incontri di approfondimento - N. 8 percorsi collettivi su tematiche tecniche o manageriali - N. 3 workshop, study tour, B2B in Italia - N. 1 workshop, study tour, B2B all'estero - N. 2 percorsi individuali per singole aziende realizzati - N. 5 assistenze continuative concluse
risultati	CONSUNTIVO 2017-SETTEMBRE 2020 103 aziende iscritte nel 2020 per il totale di 152 nel triennio 2017-2019 >60% di PMI piemontesi inserite nel PIF 2017-2019 non avevano preso parte alla progettazione FSC Si segnala che la rappresentatività della filiera FESR ha ricalcato indicativamente quella della precedente progettazione FSC > 96% delle imprese soddisfatte e/o molto soddisfatte del servizio offerto
Cleantech	
descrizione progetto	Sono incluse le società di servizi, consulenza, progettazione e ingegneria, imprese produttrici di beni e di servizi, società di costruzione e realizzazione di impianti. Il progetto si prefigge di potenziare la capacità di penetrazione organizzata nei mercati esteri e la capacità di presidio da parte delle singole imprese del comparto attraverso l'organizzazione di attività specifiche e operando in stretto rapporto con altri stakeholder piemontesi. Il progetto si articola in un insieme strutturato di attività volte a coprire target differenti e prevede la realizzazione di attività specifiche e/o trasversali per i vari comparti in oggetto. -Azioni di prospezione/fidelizzazione mercati e promozione territoriale -Percorsi di supporto all'aggregazione attraverso tavoli tecnici per adeguare il prodotto alla domanda internazionale e presentare offerte aggregate
Attività	-Percorsi collettivi volti alla crescita culturale e competitiva per le imprese che intendono proporsi e operare sui mercati internazionali. Attività quali incontri su focus paese e/o problematiche settoriali quali normative internazionali, contrattualistica commerciale ecc. -Workshop, Study Tour, B2B, visite aziendali all'estero -Workshop, Study tour, B2B, visite aziendali in Italia -Partecipazione collettiva a fiere internazionali, eventi espositivi, Business Convention - Comunicazione e promozione -Percorsi individuali per singole aziende /aggregazioni di imprese -Assistenza mirata alle imprese e monitoraggio risultati
output	CONSUNTIVO complessivo al 30 settembre 2020 - 83 check up realizzati delle aziende ammesse al PIF (63,35%) - N. 1 capability matrix realizzata - N. 1 folder di settore realizzato - N. 8 prospezioni di mercati e opportunità - N. 1 azioni di promozione territoriale realizzate - N. 9 country presentation / focus group realizzati - N. 6 percorsi paese collettivi realizzati - N. 8 percorsi collettivi su tematiche tecniche manageriali - N. 6 incontri di approfondimento realizzati - N. 8 webinar tematici settoriali di approfondimento realizzati - N. 1 workshop, study tour, B2B all'estero organizzato - N. 3 workshop, study tour, B2B in Italia organizzati - N. 4 partecipazione collettiva a convention internazionali - N. 1 percorso individuale per singola azienda - N. 4 assistenze continuative completate
risultati	CONSUNTIVO 2017 – settembre 2020 Dati disponibili al 30/09/2020 178 imprese che hanno ricevuto sostegno nell'ambito del progetto 2017/2019 55% del totale delle aziende iscritte al PIF 2017/2019 che non avevano preso parte alla progettazione FSC 10 % incremento percentuale di imprese non torinesi nell'attività (rispetto alla progettazione FSC) 95,39 % delle imprese soddisfatte e molto soddisfatte del

	servizio offerto
Alta Gamma	
	<p>Progetto per la promozione internazionale delle PMI della filiera abbigliamento, alta gamma e design; si pone l'obiettivo di internazionalizzare e promuovere all'estero le aziende rappresentative delle eccellenze dell'industria piemontese di questi comparti.</p> <p>Nel 2019 il progetto si è articolato in un insieme strutturato di attività volte a coprire target differenti e ha visto la realizzazione di attività trasversali a tutti i comparti e attività specifiche per ognuno di questi. Il target group è stato composto da aziende appartenenti ai seguenti segmenti:</p> <p>ABBIGLIAMENTO: •abbigliamento maschile, femminile e bambino •abbigliamento tecnico, sport e tempo libero GIOIELLERIA: •fine jewellery •fashion jewellery ACCESSORI MODA: •scarpe, borse e altri prodotti in pelle •occhiali, luxury items e altri oggetti per la persona DESIGN: • home textile, tessuti per arredamento • finiture e materiali per interni ed esterni • arredamento e complementi d'arredo • casalinghi • accessori e attrezzature per il tempo libero e lo sport • artigianato artistico • packaging • servizi per il design</p>
attività	-Azioni di prospezione, fidelizzazione mercati e promozione territoriale. Percorsi di supporto all'aggregazione attraverso tavoli tecnici per adeguare il prodotto alla domanda internazionale e presentare offerte aggregate. Percorsi collettivi volti alla crescita culturale e competitiva per le imprese che intendono proporsi e operare sui mercati internazionali. Attività quali incontri su focus Paese e/o problematiche settoriali quali normative internazionali, contrattualistica commerciale, ecc. Workshop, Study tour, B2B, visite aziendali all'estero Workshop, Study tour, B2B, visite aziendali in Italia Partecipazione collettiva a fiere internazionali, eventi espositivi, Business Convention Comunicazione e promozione Assistenza mirata alle imprese e monitoraggio dei risultati
output	<p>CONSUNTIVO complessivo al 30 settembre 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> -N. 59 check up realizzati -N. 1 key player coinvolto -N. 3 capability matrix aggiornate -N. 233 aziende coinvolte nei percorsi collettivi e incontri di approfondimento / aggregazione -N. 5 prospezioni di mercato e opportunità -N. 3 azioni di promozione territoriale realizzate -N. 2 workshop, study tour, B2B all'estero organizzati -N. 3 workshop, study tour, B2B in Italia organizzati -N. 6 partecipazioni collettive a fiere internazionali ed eventi espositivi organizzati + n. 1 attività preparatoria a partecipazioni collettive a fiere internazionali ed eventi espositivi -N. 6 percorsi individuali per singole aziende realizzati (WP 11) -N. 4 percorsi di assistenza personalizzata su social media e digitalizzazione realizzati (WP 11) -N. 4 percorsi di orientamento all'internazionalizzazione realizzati (WP 11) -N. 5 assistenze continuative realizzate (WP 12) -N. 1 assistenza della precedente annualità completata nel 2019 (WP12)
risultati	<p>CONSUNTIVO 2017 – SETTEMBRE 2020 208 imprese che hanno ricevuto sostegno nell'ambito del triennio 2017- 2019. 48,08% del totale delle aziende iscritte ai PIF 2017-2019 che non avevano preso parte alla progettazione FSC. Si segnala che la rappresentatività territoriale della filiera FESR ha ricalcato indicativamente quella della precedente progettazione FSC. 92,8% delle imprese soddisfatte del servizio offerto.</p>
Agroalimentare	
descrizione progetti	<p>Progetto per la promozione internazionale delle PMI della filiera agroalimentare, che si pone l'obiettivo di internazionalizzare e promuovere all'estero la filiera delle aziende rappresentative delle eccellenze dell'industria agroalimentare piemontese. Il progetto si articola in un insieme strutturato di attività volte a coprire target anche differenti, con la realizzazione di attività trasversali e attività specifiche.</p>
attività	- Percorsi di supporto all'aggregazione - Azioni di prospezione/fidelizzazione mercati e promozione territoriale - Attività di marketing e valorizzazione della filiera

	- Partecipazione piemontese a fiere internazionali di settore all'estero - Missioni imprenditoriali e B2B nelle aree prioritarie del progetto - Workshop e programmi B2B in Piemonte (operatori internazionali pubblici e privati) - Comunicazione e promozione - Assistenza mirata alle imprese e monitoraggio risultati
output	CONSUNTIVO complessivo al 30 settembre 2020 N. 60 check up realizzati N. 3 capability matrix aggiornate N. 3 prospezioni di mercato e opportunità (WP6) N. 196 aziende coinvolte nei percorsi collettivi (WP5+WP10) N. 3 workshop, study tour, B2B all'estero organizzati (WP8) N. 2 workshop, study tour, B2B in Italia organizzati (WP9) N. 3 tavolo tecnico/incontro tematico settoriale realizzati (WP10) N. 5 percorsi individuali volti alla crescita (WP11) N. 1 percorso di tutoring sull'utilizzo del digitale (WP11) N. 3 percorsi individuali di orientamento all'internazionalizzazione (WP11) N. 4 assistenze continuative completate (WP12) N. 6 partecipazioni collettive a fiere internazionali ed eventi espositivi completate (WP13)
risultati	CONSUNTIVO 2017 – SETTEMBRE 2020 162 imprese che hanno preso parte ad attività nell'ambito del progetto nel 2019/2020 (circa 250 nel triennio 2017-2019/2020) Il 53,38% del totale delle aziende iscritte ai PIF 2017-2019 non avevano preso parte alla progettazione FSC. Si segnala che la rappresentatività territoriale della filiera FESR ha ricalcato indicativamente quella della precedente progettazione FSC. Dall'analisi delle customer satisfaction pervenute dal 2017 al 30 settembre 2020 è emersa una percentuale di aziende soddisfatte e/o molto soddisfatte pari al 95,34%
Aerospazio	
descrizione progetti	Progetto per la promozione internazionale del settore aerospazio. Il progetto favorisce l'incremento del livello di internazionalizzazione del sistema produttivo regionale nel suo complesso potenziando la capacità di penetrazione organizzata nei mercati esteri e la capacità di presidio da parte delle singole imprese del comparto attraverso l'organizzazione di attività specifiche e operando in stretto rapporto con altri stakeholder piemontesi.
attività	- Percorsi di supporto all'aggregazione - Azioni di prospezione e fidelizzazione mercati - Promozione del Sistema territoriale - Missioni imprenditoriali, B2B all'estero, partecipazione a Congress & Exhibition - Workshop e programmi B2B in Piemonte - Partecipazione a fiere e business convention internazionali di settore all'estero - Comunicazione e promozione - Assistenza mirata alle imprese e monitoraggio risultati
output	Consuntivo complessivo al 30 settembre 2020 N. 53% check up su aziende iscritte realizzati attraverso il modulo di posizionamento N. 123 key player stranieri coinvolti N. 1 incontro di coinvolgimento key player territoriali N. 6 workshop sul territorio (EXOS, NANORACKS, PRATT & WHITNEY, German Buyers Meet Italy's Best, TUV Sud, 1 key player israeliani incontrano le aziende piemontesi dei settori aerospazio e meccatronica) N. 3 progetti sviluppati con ICE in occasione di ADM 2019, Aeromart Montreal 2019, IAC Washington 2019 N. 1 presentazione Paese (Russia) N. 38 fra explore talk (15) e incontri di supply chain 2020 + (23) N. 8 incontri di coinvolgimento key player territoriali N. 1 missione in Paese extra europeo (Stati Uniti) e partecipazione a Congress & Exhibition N. 1 Organizzazione di business convention internazionale di settore Aerospace & Defense Meetings, Torino 26 – 27 novembre N. 4 azioni di prospezione e fidelizzazione dei mercati N. 2 partecipazioni collettive a fiere internazionali N. 6 Country Presentation/Focus Group N. 5 Percorso Paese collettivo N. 2 percorsi collettivi su tematiche manageriali
risultati	Consuntivo 01.01.2019 30.09.2020

	<p>Maggiore apertura del sistema manifatturiero del Piemonte Fino a 124 aziende nel 2019, 156 complessivamente nel triennio hanno ricevuto il sostegno nell'ambito del progetto Inserimento di 45% di nuove PMI piemontesi che non avevano partecipato ad attività nell'ambito della progettazione FSC Si segnala che la rappresentatività della filiera FESR ha ricalcato indicativamente quella della precedente progettazione FSC. 95% delle imprese soddisfatte del servizio offerto</p>
--	--

PIF 2021-2022

Tessile	
descrizione progetto	<p>Progetto per la promozione internazionale delle PMI della filiera tessile e meccanotessile, che si pone l'obiettivo di internazionalizzare e promuovere all'estero la filiera delle aziende rappresentative delle eccellenze dell'industria tessile e meccanotessile piemontese. Il progetto si articola in un insieme strutturato di attività volte a coprire target anche differenti, con la realizzazione di attività trasversali e attività specifiche.</p>
attività	<p>AZIONI DI SISTEMA - Sportello per assistenza mirata alle imprese - Percorsi collettivi di crescita aziendale - Azioni di prospezione su mercati target, follow up e promozione territoriale - Azioni di aggregazione ed incontri di approfondimento su tematiche settoriali - Comunicazione e promozione AZIONI DI INVESTIMENTO - Workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (in modalità fisica e virtuale) - Workshop, B2B, visite aziendali in Italia (in modalità fisica e virtuale) - Azioni di supporto specialistico alle PMI - Attività di assistenza continuativa alle imprese su mercati prioritari - Partecipazione a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (in modalità fisica e virtuale)</p>
output	<p>CONSUNTIVO dal 25/09/2021 al 31/10/2022 (attività concluse entro il periodo indicato) - N. 1 capability matrix realizzata - N. 42 singole aziende beneficiarie di aiuto de minimis - N. 15 check up/moduli di posizionamento completati - N. 3 Business Fora (WP 3.1) con n. 3 aziende del PIF Tessile partecipanti - N. 8 percorsi collettivi di crescita aziendale su tematiche paese (WP 3.2) con n. 7 aziende partecipanti - N. 12 percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP 3.3) con n.12 aziende del settore tessile partecipanti - N. 3 workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (WP 8.1) con n. 5 aziende del PIF Tessile partecipanti - N. 2 Percorsi di tutoring commerciale (WP10.1) con n. 5 aziende del PIF Tessile partecipanti - N. 4 edizioni di assistenza consulenziale fiscale, doganale e legale per l'estero (WP 10.2) con n. 14 aziende del PIF Tessile aderenti - N. 1 Percorso di assistenza tecnico digitale per le aziende del settore tessile (WP 10.4) con n. 9 aziende del PIF Tessile partecipanti - N. 2 Percorsi collettivi di sviluppo business sui mercati esteri (WP11.1) con n. 7 aziende del tessile partecipanti - N. 3 partecipazioni a fiere internazionali, business convention ed eventi internazionali (WP 12) con n. 19 aziende del PIF Tessile partecipanti.</p>
risultati (obiettivi)	<p>Dati disponibili al 31/10/2022: - incremento del 9% del valore del budget destinato alle attività di investimento - incremento del 57% del numero delle imprese che partecipano ad attività di investimento - incremento delle imprese aderenti al PIF con sede non nella provincia di Torino: Imprese con sede non nella provincia di Torino aderenti al PIF Tessile nel triennio 2017-2019: 66 Imprese con sede non nella provincia di Torino aderenti al PIF Tessile nel biennio</p>

	<p>2020-2021: 60 Pur rimanendo molto forte la componente di aziende con sede al di fuori della provincia di Torino, si registra una diminuzione nell'ultimo biennio. - 42% di nuove imprese aderenti (turnover) Imprese aderenti al PIF Tessile nel triennio 2017-2019: 101 Imprese aderenti al PIF Tessile nel biennio 2020-2021: 95 (di cui 40 nuove) - 90% circa di imprese soddisfatte del servizio offerto</p>
Salute	
descrizione progetto	<p>Fino a 100 PMI piemontesi individuate nei settori elencati e sistema territoriale regionale nel suo complesso (per un totale di 120 circa nel periodo 2020-2022) I comparti/sottosettori cui il PIF Salute e Benessere intende rivolgersi sono: MEDICALE FARMACEUTICO NUTRACEUTICA COSMESI E BENESSERE CONSUNTIVO AL 31/10/2022 116 aziende piemontesi coinvolte nella seconda annualità per un totale di 139 aziende piemontesi operanti nei settori Salute e Benessere nel periodo 2020- 2022</p>
attività	<p>AZIONI DI SISTEMA - Sportello per assistenza mirata alle imprese - Percorsi collettivi di crescita aziendale - Azioni di prospezione su mercati target, follow up e promozione territoriale - Azioni di aggregazione ed incontri di approfondimento su tematiche settoriali - Comunicazione e promozione AZIONI DI INVESTIMENTO - Workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (in modalità fisica e virtuale) - Workshop, B2B, visite aziendali in Italia (in modalità fisica e virtuale) - Azioni di supporto specialistico alle PMI - Attività di assistenza continuativa alle imprese su mercati prioritari - Partecipazione a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (in modalità fisica e virtuale)</p>
output	<p>CONSUNTIVO al 31 ottobre (attività concluse entro il periodo indicato) - Numero aziende ammesse: 116 nella seconda annualità - check up/moduli di posizionamento completati: 65% aziende ammesse al PIF - N. 1 capability matrix - 1 Folder di settore - N. 1 studio di settore N. 1 key player coinvolto - N. 63 singole aziende beneficiarie di aiuto deminimis - N. 4 Business Forum Paese di carattere generale realizzati (WP3.1) - N. 6 singole aziende partecipanti ai Business Forum (WP3.1) (quota parte su singolo PIF) - N. 13 percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) - N. 20 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) (quota a parte su singolo PIF) - N. 10 percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) - N. 22 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche manageriali - quota parte su PIF Salute e Benessere (WP3.3) - N. 4 azioni di prospezione/fidelizzazione della committenza internazionale (WP4) - N. 6 azioni di aggregazione e incontri di approfondimento su tematiche settoriali (WP5) - N. 53 singole aziende partecipanti alle azioni di aggregazione e incontri di approfondimento (WP5) - N. 1 workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (WP8) - N. 4 singole aziende partecipanti a workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (WP8) - N. 1 workshop, B2B, visite aziendali in Italia (WP9) - N. 37 singole aziende partecipanti a workshop, missioni, B2B e visite aziendali in Italia (WP9) - N. 5 percorsi di Tutoring commerciale (WP10.1) - N. 5 aziende partecipanti ai percorsi di Tutoring commerciale (WP10.1) - N. 16 aziende beneficiarie del servizio consulenziale fiscale, doganale, legale (WP 10.2) - N. 5 partecipazioni a fiere internazionali e business convention, convegni ed eventi internazionali (WP12) - N. 33 singole aziende partecipanti a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (WP12)</p>
risultati	<p>CONSUNTIVO - Si segnala che il valore del budget destinato alle attività di</p>

	investimento non è aumentato rispetto alla progettazione 2017- 2019; - incremento del 32% del numero delle imprese che partecipano ad attività di investimento; - Si segnala che la rappresentatività della filiera FESR 2020-2022 ha ricalcato indicativamente quella della precedente progettazione 2017-2019 - 47% di nuove imprese aderenti (turnover); Oltre il 95% delle imprese soddisfatte del servizio offerto. Dati disponibili al 24/09/2022
Cleantech	
descrizione progetto	Progetto per la promozione internazionale dei settori Cleantech e Green Building. Il progetto si prefigge di favorire l'incremento del livello di internazionalizzazione del sistema produttivo regionale nel suo complesso potenziando la capacità di penetrazione organizzata nei mercati esteri e la capacità di presidio da parte delle singole imprese del comparto attraverso l'organizzazione di attività specifiche e operando in stretto rapporto con altri stakeholder piemontesi.
attività	<p>AZIONI DI SISTEMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sportello per assistenza mirata alle imprese Percorsi collettivi di crescita aziendale - Azioni di prospezione su mercati target, follow up e promozione territoriale - Azioni di aggregazione ed incontri di approfondimento su tematiche settoriali - Comunicazione e promozione <p>AZIONI DI INVESTIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (in modalità fisica e virtuale) - Workshop, B2B, visite aziendali in Italia (in modalità fisica e virtuale) - Azioni di supporto specialistico alle PMI - Attività di assistenza continuativa alle imprese su mercati prioritari - Partecipazione a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (in modalità fisica e virtuale)
output	<ul style="list-style-type: none"> - N. aziende ammesse: 139 nella seconda annualità - N. 82 moduli di posizionamento completati - N. 1 capability matrix (WP2) - N. 1 studio di settore (WP2) - N. 85 singole aziende beneficiarie di aiuto in de minimis - N. 4 Business Forum Paese di carattere generale (WP3.1) - N. 12 singole aziende partecipanti ai Business Forum (WP3.1) (quota parte su singolo PIF) - N. 13 percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) - N. 26 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) (quota parte su singolo PIF) - N. 14 percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) - N. 27 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche manageriali (quota parte su singolo PIF) (WP3.3) - N. 5 azioni di prospezione della committenza internazionale (WP4) - N. 3 attività di promozione all'estero (WP4) - N. 1 azioni di aggregazione e incontri di approfondimento su tematiche settoriali (WP5) - N. 37 singole aziende partecipanti ad azioni di aggregazione e incontri di approfondimento (WP 5) - N. 1 workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (WP8) - N. 7 singole aziende partecipanti a workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (WP8) - N. 2 workshop, B2B, visite aziendali in Italia (WP9) - N. 56 singole aziende partecipanti a workshop, missioni, B2B, visite aziendali in Italia (in modalità fisica e virtuale) (WP9) - N. 2 percorsi di Tutoring commerciale (WP10.1) - N. 4 aziende partecipanti a percorsi di Tutoring commerciale (WP10.1) - N. 16 aziende beneficiarie del servizio consulenziale fiscale - doganale – legale (WP10) (azione continuativa rispetto a periodo precedente) (WP10.2) - N. 2 percorsi assistenza tecnico-digitale (WP 10.4) - N. 7 aziende partecipanti a percorsi di assistenza tecnico-digitale (WP 10.4) - N. 1 percorso collettivo per aziende (WP 11.1) - N. 4 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi per aziende (WP 11.1) - N. 1 percorso di supporto per gruppi di aziende in paesi / aree target attraverso business developer (WP11.2)

	<ul style="list-style-type: none"> - N. 5 singole aziende partecipanti a percorsi di supporto per gruppi di aziende in paesi / aree target attraverso business developer (WP11.2) - N. 5 partecipazione a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (WP 12) - N. 36 singole aziende partecipanti a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (WP 12)
risultati	<ul style="list-style-type: none"> - incremento del 10% del valore del budget destinato alle attività di investimento - incremento del 57% del numero delle imprese che partecipano ad attività di investimento - la percentuale di aziende fuori dalla provincia di Torino, per il periodo 2020-2022, ammonta al 36,84%, con un incremento del 2% rispetto al periodo 2017/2019. Il valore atteso dell'incremento del 10% non è stato raggiunto in quanto la rappresentatività della filiera FESR ha ricalcato indicativamente quella della precedente progettazione FSC, nella quale la maggiorparte di imprese proveniva dalla provincia di Torino - 45,5% di nuove imprese aderenti (turnover) - 88,24% delle imprese soddisfatte del servizio offerto
Automotive	
descrizione progetto	<p>Progetto per la promozione internazionale del settore automotive e trasporti. Il progetto si prefigge di favorire l'incremento del livello di internazionalizzazione del sistema produttivo regionale nel suo complesso potenziando la capacità di penetrazione organizzata nei mercati esteri e la capacità di presidio da parte delle singole imprese del comparto attraverso l'organizzazione di attività specifiche e operando in stretto rapporto con altri stakeholder piemontesi.</p>
attività	<p>AZIONI DI SISTEMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sportello per assistenza mirata alle imprese - Percorsi collettivi di crescita aziendale - Azioni di prospezione su mercati target, follow up e promozione territoriale - Azioni di aggregazione ed incontri di approfondimento su tematiche settoriali - Comunicazione e promozione <p>AZIONI DI INVESTIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (in modalità fisica e virtuale) - Workshop, B2B, visite aziendali in Italia (in modalità fisica e virtuale) - Azioni di supporto specialistico alle PMI - Attività di assistenza continuativa alle imprese su mercati prioritari - Partecipazione a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (in modalità fisica e virtuale)
output	<ul style="list-style-type: none"> - Numero aziende ammesse: 150 nella seconda annualità - check up/moduli di posizionamento completati: 40% aziende ammesse al PIF - N. 1 capability matrix - N. 30 key player coinvolti - N. 80 singole aziende beneficiarie di aiuto deminimis - N. 4 Business Forum Paese di carattere generale (WP3.1) - N. 20 singole aziende partecipati ai Business Forum (WP3.1) (quota parte su singolo PIF su un tot di n. 160 aziende appartenenti a tutti i settori ipotizzati, come da budget) - N. 13 percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) - N. 15 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) (quota parte su singolo PIF su un tot di n. 120 aziende appartenenti a tutti i settori ipotizzati, come da budget) - N. 14 percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) - N. 21 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) (quota parte su singolo PIF su un tot di n. 168 aziende appartenenti a tutti i settori ipotizzati, come da budget) - N. 5 azioni di fidelizzazione e prospezione della committenza internazionale e/o di promozione del territorio (WP4) - N. 4/5 azioni di aggregazione e incontri di approfondimento su tematiche settoriali (WP5)

	<ul style="list-style-type: none"> - N. 50 singole aziende partecipanti alle azioni di aggregazione e incontri di approfondimento (WP5) - N. 3 workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (WP8) - N. 12 singole aziende partecipanti a workshop, B2B, visite aziendali all'estero (WP8) - N. 3 workshop, B2B, visite aziendali in Italia (WP9) - N. 45 singole aziende partecipanti a workshop, B2B, visite aziendali in Italia (WP9) - N. 16 aziende beneficiarie del servizio consulenziale fiscale, doganale, legale (WP 10.2) - N. 2 percorsi di assistenza tecnico digitale (WP10.4) - N. 8 aziende partecipanti al percorso di assistenza tecnico digitale (WP10.4) - N. 1 percorso collettivo per aziende (WP 11.1) - N. 5 singole aziende partecipanti al percorso collettivo per aziende (WP11.1) - N. 1 percorso di supporto per gruppi di aziende in Paesi / aree target attraverso business developer a completamento della prima annualità (WP11.2) - N. 5 singole aziende partecipanti al percorso di supporto per gruppi di aziende in Paesi/aree target attraverso business developer a completamento della prima annualità (WP11.2) - N. 5 partecipazioni a fiere internazionali e-business convention, convegni ed eventi internazionali (WP12) - N. 50 singole aziende partecipanti a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (WP12)
risultati	<ul style="list-style-type: none"> - N. 58 key player coinvolti - N. 106 singole aziende beneficiarie di aiuto deminimis - N. 14 percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) N. 30 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) - N. 8 azioni di fidelizzazione e prospezione della committenza internazionale e/o di promozione del territorio (WP4) - N. 4 azioni di aggregazione e incontri di approfondimento su tematiche settoriali (WP5) - N. 137 singole aziende partecipanti alle azioni di aggregazione e incontri di approfondimento (WP5) - N. 3 workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (WP8) - N. 11 singole aziende partecipanti a workshop, B2B, visite aziendali all'estero (WP8) - N. 2 workshop, B2B, visite aziendali in Italia (WP9) - N. 51 singole aziende partecipanti a workshop, missioni, B2B e visite aziendali in Italia (WP9) - N. 16 aziende beneficiarie del servizio di consulenza fiscale, doganale, legale (WP 10.2) - N. 2 percorsi di assistenze tecnico digitale (WP10.4) - N. 9 aziende partecipanti al percorso di assistenza tecnico digitale (WP10.4) - N. 1 percorso collettivo per aziende (WP 11.1) - N. 4 singole aziende partecipanti al percorso collettivo per aziende (WP11.1) - N. 1 percorso di supporto per gruppi di aziende in Paesi / aree target attraverso business developer a completamento della prima annualità (WP11.2) - N. 5 singole aziende partecipanti al percorso di supporto per gruppi di aziende in Paesi/aree target - N. 4 partecipazione a fiere internazionali e-business convention, convegni ed eventi internazionali concluse e N. 2 da concludersi, per un totale di N. 6 (WP12) - N. 57 singole aziende partecipanti a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (WP12)
Alta Gamma	
descrizione progetto	<p>Progetto per la promozione internazionale delle PMI della filiera dell'alta gamma. Esso si pone l'obiettivo di internazionalizzare e promuovere all'estero le aziende rappresentative delle eccellenze dell'industria piemontese dei comparti dell'abbigliamento e accessori moda, della gioielleria e dell'arredo/design.</p> <p>Il progetto si articola in un insieme strutturato di attività volte a coprire target differenti e prevede la realizzazione di attività trasversali a tutti i comparti e attività</p>

	specifiche per ognuno di questi.
attività	<p>AZIONI DI SISTEMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sportello per l'assistenza mirata alle imprese - Percorsi collettivi di crescita aziendale - Azioni di prospezione su mercati target, follow up e promozione territoriale - Azioni di aggregazione ed incontri di approfondimento su tematiche settoriali - Comunicazione e promozione <p>AZIONI DI INVESTIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (in modalità fisica e virtuale) - Workshop, B2B, visite aziendali in Italia (in modalità fisica e virtuale) - Azioni di supporto specialistico alle PMI - Attività di assistenza continuativa alle imprese su mercati prioritari - Partecipazione a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (in modalità fisica e virtuale)
output	<p>Numero aziende ammesse: fino a 130 nella seconda annualità</p> <ul style="list-style-type: none"> - Check up/moduli di posizionamento completati: 30% aziende ammesse al PIF - N. 3 capability matrix - N. 2 key player coinvolti - N. 60 singole aziende beneficiarie di aiuto in deminimis (n. di aziende stimate sulla base delle concessioni in deminimis effettuate per le attività svolte entro il 24/09/2022) - N. 4 Business Forum Paese di carattere generale realizzati (WP3.1) - N. 20 singole aziende partecipati ai Business Forum (WP3.1) (quota parte su singolo PIF su un tot di n. 160 aziende appartenenti a tutti i settori ipotizzati, come da budget) - N. 13 percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) - N. 15 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) (quota parte su singolo PIF su un tot di n. 120 aziende appartenenti a tutti i settori ipotizzati, come da budget) - N. 14 percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) - N. 21 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) (quota parte su singolo PIF su un tot di n. 168 aziende appartenenti a tutti i settori ipotizzati, come da budget) - N. 1 azione di prospezione della committenza internazionale (WP4) - N. 10 azioni di aggregazione e incontri di approfondimento su tematiche settoriali (WP5) - N. 60 singole aziende partecipanti alle azioni di aggregazione e incontri di approfondimento (WP5) - N. 3 Workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (WP8) - N. 20 singole aziende partecipanti a workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (WP8) - N. 3 workshop, B2B, visite aziendali in Italia (WP9) - N. 20 singole aziende partecipanti a workshop, missioni, B2B e visite aziendali in Italia (WP9) - N. 7 percorsi Tutoring commerciale (WP10.1) - N. 16 aziende beneficiarie del servizio consulenziale fiscale, doganale, legale (WP 10.2) - N. 1 percorso assistenza tecnico digitale (WP 10.4) - N. 4 aziende partecipanti a percorsi di assistenza tecnico digitale (WP 10.4) - N. 1 percorso collettivo per aziende (WP11.1) - N. 5 singole aziende partecipanti ai percorsi collettivi per aziende (WP11.1) - N. 2 percorsi Accrescere il business con le soluzioni e commerce (WP11.3) - N. 10 singole aziende partecipanti a percorsi Accrescere il business con le soluzioni e commerce (WP11.3) - N. 4 partecipazioni a fiere internazionali e business convention, convegni ed eventi internazionali (WP12) - N. 26 singole aziende partecipanti a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (WP12)
risultati	<ul style="list-style-type: none"> - N. 143 aziende piemontesi nella seconda annualità (per un totale di 165 PMI nel periodo 2020-2022) - Check up/moduli di posizionamento completati: 34,6% aziende

	<p>ammesse al PIF</p> <ul style="list-style-type: none"> - N. 3 capability matrix - N. 4 key player coinvolti - N. 70 singole aziende beneficiarie di aiuto in deminimis - N. 4 Business Forum Paese di carattere generale realizzati (WP3.1) - N. 17 singole aziende partecipati ai Business Forum (WP3.1) (quota parte PIF Alta Gamma) - N. 13 percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) - N. 25 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) (quota parte PIF Alta Gamma) - N. 14 percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) - N. 21 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) (quota parte PIF Alta Gamma) - N. 1 azione di prospezione della committenza internazionale a Dubai (WP4) - N. 10 azioni di aggregazione e incontri di approfondimento su tematiche settoriali (WP5) - N. 100 singole aziende partecipanti alle azioni di aggregazione e incontri di approfondimento (WP5) - N.3 Workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (WP8) - N. 26 singole aziende partecipanti a workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (WP8) - N. 1 workshop, B2B, visite aziendali in Italia (WP9) - N. 10 singole aziende partecipanti a workshop, missioni, B2B e visite aziendali in Italia (WP9) - N. 7 percorsi Tutoring commerciale (WP10.1) - N. 16 singole aziende beneficiarie del servizio consulenziale fiscale, doganale, legale (WP 10.2) - N. 1 percorso assistenza tecnico-digitale (WP 10.4) - N. 4 singole aziende partecipanti a percorsi di assistenza tecnico-digitale (WP 10.4) - N. 1 percorso collettivo per aziende (WP11.1) - N. 5 singole aziende partecipanti ai percorsi collettivi per aziende (WP11.1) - N. 2 percorsi Accrescere il business con le soluzioni e-commerce (WP11.3) - N. 12 singole aziende partecipanti a percorsi Accrescere il business con le soluzioni e-commerce (WP11.3) - N. 4 partecipazioni a fiere internazionali e business convention, convegni ed eventi internazionali (WP12) - N. 32 singole azienda partecipante a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (WP12)
Agroalimentare	
descrizione progetto	<p>Progetto per la promozione internazionale delle PMI della filiera agroalimentare, che si pone l'obiettivo di internazionalizzare e promuovere all'estero la filiera delle aziende rappresentative delle eccellenze dell'industria agroalimentare piemontese. Il progetto si articola in un insieme strutturato di attività volte a coprire target anche differenti, con la realizzazione di attività trasversali e attività specifiche.</p>
attività	<p>AZIONI DI SISTEMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sportello per assistenza mirata alle imprese - Percorsi collettivi di crescita aziendale - Azioni di prospezione su mercati target, follow up e promozione territoriale - Azioni di aggregazione ed incontri di approfondimento su tematiche settoriali - Comunicazione e promozione <p>AZIONI DI INVESTIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (in modalità fisica e virtuale) - Workshop, B2B, visite aziendali in Italia (in modalità fisica e virtuale) - Azioni di supporto specialistico alle PMI - Attività di assistenza continuativa alle imprese su mercati prioritari - Partecipazione a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (in modalità fisica e virtuale)
output	<p>Numero aziende ammesse: fino a 180 nella seconda annualità</p> <ul style="list-style-type: none"> - Check up/moduli di posizionamento completati: 25-30% aziende ammesse al PIF - N. 3 capability matrix - N. 95 singole aziende beneficiarie di aiuto deminimis (n. di aziende stimate sulla

	<p>base delle concessioni di de minimis effettuate per le attività svolte entro il 24/09/2022)</p> <ul style="list-style-type: none"> - N. 4 Business Forum Paese di carattere generali realizzati (WP3.1) - N. 20 singole aziende partecipanti ai Business Forum (3.1) (quota parte su singolo PIF su un tot di n. 160 aziende appartenenti a tutti i settori ipotizzati, come da budget) - N. 13 percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) - N. 15 singole aziende partecipanti ai percorsi collettivi su tematiche Paese (3.2) (quota parte su singolo PIF su un tot di n. 120 aziende appartenenti a tutti i settori ipotizzati, come da budget) - N. 14 percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) - N. 21 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) (quota parte su singolo PIF su un tot di n. 168 aziende appartenenti a tutti i settori ipotizzati, come da budget) - N. 2 azioni di prospezione della committenza internazionale (WP4) - N. 2 azioni di aggregazione e incontri di approfondimento su tematiche settoriali (WP5) - N. 10 singole aziende partecipanti alle azioni di aggregazione e incontri di approfondimento (WP5) - N. 1 workshop, B2B, visite aziendali in Italia (WP9) - N. 12 singole aziende partecipanti a workshop, missioni, B2B e visite aziendali in Italia (WP9) - N. 6 percorsi Tutoring commerciale (WP10.1) - N. 16 aziende beneficiarie del servizio consulenziale fiscale, doganale, legale (WP 10.2) - N. 2 percorsi di assistenza tecnico digitale (WP10.4) - N. 20 aziende partecipanti a percorsi di Assistenza tecnico digitale (WP10.4) - N. 1 percorsi collettivi per aziende (WP 11.1) - N. 5 singole aziende partecipanti al percorso collettivo per aziende (WP11.1) - N. 1 percorso di supporto per gruppi di aziende in Paesi / aree target attraverso business developer (WP11.2) - N. 6 singole aziende partecipanti al percorso di supporto per gruppi di aziende in Paesi/aree target attraverso business developer (WP11.2) - N. 2 percorsi Accrescere il business con le soluzioni e-commerce (WP11.3) - N. 11 singole aziende partecipanti al percorso Accrescere il business con le soluzioni e-commerce (WP11.3) <p>N. 8 partecipazioni a fiere internazionali e business convention, convegni ed eventi internazionali (WP12)</p> <ul style="list-style-type: none"> - N. 60 singole aziende partecipanti a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (WP12)
risultati	<p>190 aziende piemontesi 2° annualità (TOT 218 aziende nel periodo 2020-2022)</p> <ul style="list-style-type: none"> - N. 56 Check up/moduli di posizionamento completati - N. 102 singole aziende beneficiarie di aiuto de minimis (n. di aziende stimate sulla base delle concessioni di de minimis effettuate per le attività svolte tra 25/09/21 e il 31/10/2022) - N. 4 Business Forum (WP3.1) - N. 23 singole aziende partecipanti a Business Forum (WP3.1) - quota parte su PIF Agroalimentare - N. 13 percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) - N. 44 singole aziende partecipanti ai percorsi collettivi su tematiche Paese (3.2) (quota parte su singolo PIF Agroalimentare) - N. 14 percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) - N. 30 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche manageriali – quota parte agroalimentare(WP3.3) - N. 1 azione di prospezione della committenza internazionale (WP4) - N. 1 Missione Commerciale all'estero (WP8) - N. 5 singole aziende partecipanti a missione commerciale all'estero WP8 - N. 7 percorsi Tutoring commerciale (WP10.1) - N. 18 aziende beneficiarie del servizio consulenziale fiscale, doganale, legale (WP 10.2) - N. 2 percorsi di assistenza tecnico digitale (WP10.4) - N. 20 singole aziende partecipanti a percorsi di Assistenza tecnico digitale (WP10.4) - N. 1 percorso collettivo per aziende (WP 11.1) - N. 5 singole aziende partecipanti al percorso collettivo per aziende (WP11.1) - N. 1 percorso Accrescere il business con le soluzioni e-commerce (WP11.3)

	<ul style="list-style-type: none"> - N. 4 singole aziende partecipanti al percorso Accrescere il business con le soluzioni e-commerce (WP11.3) - N. 9 partecipazione a fiere internazionali e business convention, convegni ed eventi internazionali (WP12) - N. 85 singole aziende partecipanti a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (WP12)
Meccatronica	
descrizione progetto	Progetto per la promozione internazionale del settore meccatronica. Il progetto si prefigge di favorire l'incremento del livello di internazionalizzazione del sistema produttivo regionale nel suo complesso potenziando la capacità di penetrazione organizzata nei mercati esteri e la capacità di presidio da parte delle singole imprese del comparto attraverso l'organizzazione di attività specifiche e operando in stretto rapporto con altri stakeholder piemontesi
attività	<ul style="list-style-type: none"> • Sportello per assistenza mirata alle imprese • Percorsi collettivi di crescita aziendale • Azioni di prospezione su mercati target, follow up e promozione territoriale • Azioni di aggregazione ed incontri di approfondimento su tematiche settoriali • Workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (in modalità fisica e virtuale) • Workshop, B2B, visite aziendali in Italia (in modalità fisica e virtuale) • Azioni di supporto specialistico alle PMI • Attività di assistenza continuativa alle imprese su mercati prioritari • Partecipazione a Fiere internazionali, Business Convention, convegni ed eventi internazionali (in modalità fisica e virtuale) • Comunicazione e promozione
output	<ul style="list-style-type: none"> • Numero aziende ammesse: fino a 170 nella seconda annualità • Check up/moduli di posizionamento completati: 50% aziende ammesse al PIF • N. 1 capability matrix • N. 6 key player coinvolti • N. 45 singole aziende beneficiarie di aiuto de minimis (n. di aziende stimate sulla base delle concessioni di de minimis effettuate per le attività svolte entro il 25/09/2021) • N. 4 Business Forum Paese di carattere generali realizzati (WP3.1) • N. 20 singole aziende partecipanti ai Business Forum (WP3.1) (quota parte su singolo PIF su un tot di n. 160 aziende appartenenti a tutti i settori ipotizzati, come da budget) • N. 13 percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) • N. 15 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) (quota parte su singolo PIF su un tot di n. 120 aziende appartenenti a tutti i settori ipotizzati, come da budget) • N. 14 percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) • N. 21 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) (quota a parte su singolo PIF su un tot di n. 168 aziende appartenenti a tutti i settori ipotizzati, come da budget) • N. 4 azioni di (prospezione/fidelizzazione) della committenza internazionale (WP4) • N. 8 azioni di aggregazione e incontri di approfondimento su tematiche settoriali (WP5) • N. 80 singole aziende partecipanti alle azioni di aggregazione e incontri di approfondimento (WP5) • N. 1 workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (in modalità fisica e virtuale) (WP8) • N. 10 singole aziende partecipanti a workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (in modalità fisica e virtuale) (WP8) • N. 6 workshop, B2B, visite aziendali in Italia (in modalità fisica e virtuale) (WP9) • N. 35 singole aziende partecipanti a workshop, missioni, B2B e visite aziendali in Italia (in modalità fisica e virtuale) (WP9) • N. 2 percorsi Tutoring commerciale (WP10.1) • N. 8 aziende beneficiarie del servizio consulenziale fiscale, doganale, legale (WP 10.2) • N. 1 percorso collettivo per aziende (WP 11.1) • N. 5 singole aziende partecipanti ai percorsi collettivi per aziende (WP11.1)

	<ul style="list-style-type: none"> • N. 6 partecipazioni a fiere internazionali e business convention, convegni ed eventi internazionali (WP12) • N. 30 singole aziende partecipanti a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (WP12)
risultati	<ul style="list-style-type: none"> • N. 11 Key Player coinvolti • N. 94 singole aziende beneficiarie di aiuto de minimis • N. 4 Business Forum Paese di carattere generali realizzati (WP3.1) • N. 20 singole aziende partecipanti ai Business Forum (WP3.1) (quota parte su singolo PIF su un tot di n. 160 aziende appartenenti a tutti i settori ipotizzati, come da budget) • N. 13 percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) • N. 46 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) (quota parte su singolo PIF su un tot di n. 120 aziende appartenenti a tutti i settori ipotizzati, come da budget) • N. 14 percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) • N. 38 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) • N. 2 azioni di (prospezione/fidelizzazione) della committenza internazionale (WP4) • N. 5 azioni di aggregazione e incontri di approfondimento su tematiche settoriali (WP5) • N. 78 singole aziende partecipanti alle azioni di aggregazione e incontri di approfondimento (WP5) • N. 5 workshop, B2B, visite aziendali in Italia (in modalità fisica e virtuale) (WP9) • N. 36 singole aziende partecipanti a workshop, missioni, B2B e visite aziendali in Italia (in modalità fisica e virtuale) (WP9) • N. 2 percorsi Tutoring commerciale (WP10.1)
Aerospazio	
descrizione progetto	<p>Progetto per la promozione internazionale del settore aerospazio. Il progetto si prefigge di favorire l'incremento del livello di internazionalizzazione del sistema produttivo regionale nel suo complesso potenziando la capacità di penetrazione organizzata nei mercati esteri e la capacità di presidio da parte delle singole imprese del comparto attraverso l'organizzazione di attività specifiche e operando in stretto rapporto con altri stakeholder piemontesi.</p>
attività	<p>AZIONI DI SISTEMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sportello per assistenza mirata alle imprese - Percorsi collettivi di crescita aziendale - Azioni di prospezione su mercati target, follow up e promozione territoriale - Azioni di aggregazione ed incontri di approfondimento su tematiche settoriali - Assistenza continuativa alle imprese del PIF per orientamento, accompagnamento e follow up su mercati prioritari – NON APPLICABILE - Comunicazione e promozione <p>AZIONI DI INVESTIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (in modalità fisica e virtuale) - Workshop, B2B, visite aziendali in Italia (in modalità fisica e virtuale) - Azioni di supporto specialistico alle PMI - Partecipazione a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (in modalità fisica e virtuale)
output	<ul style="list-style-type: none"> -Numero aziende ammesse: 128 nella prima annualità - check up/moduli di posizionamento completati: 50% aziende ammesse al PIF - N. 5 key player coinvolti - N. 4 Business Forum Paese di carattere generale realizzato (WP3.1) -N. 5 singole aziende partecipanti ai Business Forum – quota parte su PIF Aerospazio (WP3.1) - N. 13 percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) - N. 4 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) - N. 7 Percorsi collettivi

	<p>di crescita aziendale su tematiche manageriali (WP3.3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - N. 4 singole aziende partecipanti ai Percorsi collettivi di crescita aziendale su tematiche manageriali – quota parte su PIF Aerospazio (WP.3.3) - N. 1 azione prospezione della committenza internazionale (WP4) - N. 8 azioni di aggregazione e incontri di approfondimento su tematiche settoriali (WP5) - N. 26 singole aziende partecipanti alle azioni di aggregazione e incontri di approfondimento (WP5) - N. 1 Workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (WP8) - N. 9 singole imprese partecipanti a Workshop, missioni, B2B, visite aziendali all'estero (in modalità fisica e virtuale) (WP8) - N. 1 workshop, B2B, visite aziendali in Italia (in modalità virtuale) (WP9) - N. 14 singole aziende partecipanti a workshop, missioni, B2B e visite aziendali in Italia (WP9) - N. 1 Attività di business intelligence - P.A.B.I./Piemonte Aerospace Business Intelligence e P.A.B.I. Focus (WP10.3) - N. 11 singole aziende partecipanti all' Attività di business intelligence P.A.B.I./Piemonte Aerospace Business Intelligence (WP10.3) - N. 3 partecipazioni a fiere internazionali e business convention, convegni ed eventi internazionali (WP12) - N. 24 singole aziende partecipanti a fiere internazionali, business convention, convegni ed eventi internazionali (WP12)
risultati	<ul style="list-style-type: none"> -Numero aziende ammesse: 115 nella prima annualità - check up/moduli di posizionamento completati: 50% aziende ammesse al PIF - N. 1 capability matrix - N. 5 key player coinvolti - N. 24 singole aziende beneficiarie di aiuto deminimis (n. di aziende stimate sulla base delle concessioni di deminimis effettuate per le attività svolte entro il 31/10/2022) - N. 4 Business Forum Paese di carattere generale realizzato (WP3.1) - N. 5 singole aziende partecipanti ai Business Forum – quota parte su PIF Aerospazio (WP3.1) - N. 13 percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) - N. 4 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche Paese (WP3.2) - N. 14 percorsi collettivi su tematiche manageriali (WP3.3) - N. 6 singole aziende partecipanti a percorsi collettivi su tematiche manageriali – quota parte su PIF Aerospazio (WP3.3) - N. 1 azioni prospezione della committenza internazionale (WP4) - N. 13 azioni di aggregazione e incontri di approfondimento su tematiche settoriali (WP5) - N. 62 singole aziende partecipanti alle azioni di aggregazione e incontri di approfondimento (WP5) - N. 1 workshop, B2B, visite aziendali in Italia (in modalità virtuale) (WP9)