



I progetti integrati di filiera

Report dei risultati finali

Novembre 2016

Indice

ll programma	4
Il piano strategico per l'internazionalizzazione	
Punti di debolezza del sistema e obiettivi della strategia	
Il Programma Attuativo regionale del Fondo Sviluppo e Coesione 2007-2013	
I Progetti integrati di filiera	
Filiere, obiettivi, selezione delle imprese	
II problema	
Le dinamiche del commercio regionale	
Le politiche per l'internazionalizzazione: il ruolo delle regioni	
L'assetto istituzionale in Italia	
L'attività delle regioni	25
La valutazione delle politiche di promozione dell'internazionalizzazione	27
La rilevazione sugli effetti	28
Ipotesi di valutazione	29
Un approfondimento su tre progetti: internazionalizzazione ed effetto filiera	35
Il caso dell'Aerospazio	36
Il caso dell'Ict	39
Il caso dell'Editoria	41
Una sintesi degli approfondimenti	42
La valutazione degli effetti	43
I database sulle imprese per la valutazione	43
Box: Basi dati sulle imprese	
L'archivio degli esportatori	
Il collegamento fra gli archivi e le società di capitale con bilancio	
La valutazione dell'impatto: la metodologia seguita e i risultati	
L'applicazione di un modello difference - in differences alle imprese trattate e al gruppo di controllo la performance esportativa	-
La robustezza delle stime: test placebo. Introduzione del trattamento prima del 2013 e test sull'esist	
trend comune tra gruppo di controllo e gruppo dei trattati	59
Osservazioni sull'esercizio di valutazione	61
Osservazioni conclusive	62
Bibliografia	65

Il programma

Il piano strategico per l'internazionalizzazione

Il piano strategico per l'internazionalizzazione del Piemonte, varato dalla Regione nel Febbraio 2012, rappresenta il riferimento alle strategie di promozione all'estero del sistema produttivo regionale, la cui genesi ha come riferimento, da un lato, le funzioni in tema di relazione con l'estero legate alla modifica del titolo V della costituzione, per quanto ne riconosce la competenza regionale, dall'altro il riordino delle funzioni a scala regionale attraverso la ridefinizione delle funzioni svolte sul tema da parte della regione e del sistema camerale.

Questo aveva portato alla costituzione (2006) di un ente strumentale, Ceipiemonte, con specifiche funzioni in materia di attuazione delle politiche regionali di internazionalizzazione.

Il piano viene varato in un contesto di difficoltà del sistema regionale, a ridosso dell'esplosione della crisi finanziaria, che aveva causato inizialmente una caduta rilevante dell'export regionale, ma aveva poi evidenziato una capacità di recupero sui mercati internazionali, situazione resa ancor più cogente dalla stagnazione della domanda interna.

L'analisi a monte della strategia riconosce come il Piemonte sia una regione e forte vocazione internazionale commerciale e produttiva, ma anche come l'evoluzione del contesto competitivo richieda, anche per le ragioni sopra indicate, un'attenta attività di stimolo al settore produttivo, anche ma non solo, al segmento delle imprese minori orientandolo ad una maggiore presenza sui più promettenti mercati esteri.

Infatti si fa osservare come, nonostante la buona collocazione in termini di internazionalizzazione nel panorama nazionale, le dinamiche delle esportazioni piemontesi dei diversi comparti abbiano comportato una perdita di quota di mercato, se si fa un confronto con le dinamiche degli stessi comparti a livello internazionale. Fra il 2001 al 2008 il Piemonte ha perso terreno in quasi tutti i settori rispetto alla media dei competitor esteri, dimostrando maggior capacità competitiva nel cartario-editoriale, nelle produzioni agro-alimentari e nel comparto dei mezzi di trasporto. Anche il settore farmaceutico, che ha denotato la dinamica più virtuosa a livello locale, ha riflesso una crescita che si attesta alla metà circa rispetto alla dinamica mondiale. Peraltro, benché le esportazioni piemontesi siano ancora caratterizzate da vantaggi competitivi in settori tradizionali e per certi versi maturi, il contenuto tecnologico di cui essi godono è elevato relativamente al resto d'Italia.

Si riconosceva come la crisi avesse accelerato il quadro delineato, sollecitando una maggior presenza sui più dinamici mercato dei paesi emergenti dal momento che la ripresa, nella maggior parte dei paesi sviluppati, sarebbe stata condizionata dalla relativa stagnazione dei propri mercati interni, accentuata dal peso del necessario risanamento finanziario, con la conseguenza che una rilevante fetta delle esportazioni del Piemonte (quelle orientate ai mercati avanzati) sarebbe incorsa in un forte rallentamento.

Il focus, dunque, si orienta verso le economie emergenti, per le quali si ritiene di dover ampliare il raggio degli interventi (anche con zioni strutturali di medio periodo)verso economie come Messico, Indonesia, Turchia, Iran, Sud Africa e Tailandia, la fascia di economie emergenti che si stavano affiancando, per dinamicità, ai BRIC.

Si constata anche come l'offerta di produzioni per l'esportazione sia condizionata da una tendenza, da parte delle economie emergenti, a presentarsi sui mercati internazionali come acquirenti in forma sempre più strutturata, mentre al contempo cresce il contenuto di qualità e tecnologia della domanda da parte dei paesi emergenti, innescando una crescente competizione sui mercati globali che deprime i margini (in un

periodo che si caratterizzava per costi crescenti delle materie prime) che richiede produzioni più sofisticate e con maggior contenuto di servizio.

Il piano si proponeva di accompagnare il riposizionamento del sistema produttivo regionale sulle citate nuove coordinate della domanda e della competizione mondiale.

Punti di debolezza del sistema e obiettivi della strategia

La strategia adottata mirava ad affrontare i punti di debolezza che il Piemonte evidenziava rispetto al nuovo contesto che andava delineandosi. Questi, in primo luogo, derivavano dall'orientamento geografico delle esportazioni regionali, concentrate in aree ritenute a più bassa crescita. Veniva anche riscontrata un'eccessiva concentrazione dell'export i settori tradizionali, un problema che attiene per lo più alla struttura del sistema produttivo, di cui le esportazioni ne rappresentano il riflesso. La struttura frammentata del sistema produttivo, con un'elevata presenza di piccole e medi imprese, conduce ad un presidio insufficiente dei mercati, soprattutto quelli nuovi e dinamici, con limitate strutture stabili all'estero (filiali, reti commerciali, accordi di lunga durata). Anche nell'ambito delle *start up* innovative, si fa osservare come i processi di internazionalizzazione siano molto limitati, riflesso di deboli percorsi di crescita imprenditoriale.

Tuttavia alcune opportunità si potrebbero aprire per il sistema regionale facilitando l'adozione di esperienze di alcuni cluster di imprese, organizzazioni informali di settore o di filiera, che hanno prodotto positive esperienze di internazionalizzazione, replicabili in altri contesti settoriali.

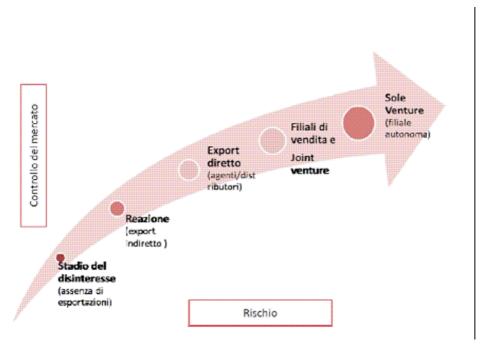
Emergono alcune opzioni rispetto alle politiche da prevedere nel piano:

- la necessità di graduare gli obiettivi (e gli strumenti di policy) secondo le diverse tipologie di beneficiari;
- pur riconoscendo la necessità di scelte selettive rispetto ai beneficiari, al fine di assegnare priorità alle imprese maggiormente in grado di rispondere agli stimoli di policy e di ottenere risultati duraturi;
- l'adozione di un'impostazione per cluster, individuando al loro interno un'articolazione diversificata e gerarchica di obiettivi e strumenti;
- la valorizzazione delle esperienze già presenti all'estero da utilizzare come leva a beneficio delle altre imprese;
- la valorizzazione dei soggetti esperti intermedi del sistema camerale, nell'attuazione delle policy, e l'utilizzo degli enti strumentali (Ceipiemonte) con funzioni di progettazione e di realizzazione con erogazione di servizi ai partecipanti.

Verso la logica dell'intervento

La logica dell'intervento prevista nel piano strategico poggia su una visione specifica del comportamento delle imprese nei confronti del processo di internazionalizzazione delle loro attività.

Si ipotizza un percorso che, per stadi successivi, può passare dal disinteresse ai mercati extranazionali ad un progressivo interessamento e coinvolgimento nelle operazioni su scala internazionale in relazione a differenti esigenze dell'impresa, che, a partire dalla percezione dell'insufficienza del mercato nazionale per ottenere performance soddisfacenti, affina la propria presenza internazionale. Questa, attraverso l'arricchimento di competenze e conoscenze, tende progressivamente a rafforzarsi.



Durante questo processo, dal momento che la conoscenza dei mercati tende ad aumentare, diminuisce il rischio degli investimenti da realizzare -sia quello percepito dall'impresa, che incide sui comportamenti, sia quello reale, che ne determina i risultati effettivi. In questo modo la presenza all'estero si consolida e si diversifica dal punto di vista operativo: non solo export, ma reti di vendita consolidate, accordi di collaborazione, investimenti diretti.

Secondo questa visione, la logica degli interventi pubblici a favore dell'internazionalizzazione dovrebbe, quindi, mirare a stimolare l'impresa a spostarsi lungo il percorso delineato, presupponendo, dunque, strumenti differenziati in relazione alle diverse situazioni che caratterizzano le diverse tipologie d'impresa. Vengono così ad articolarsi i tre obiettivi principali del Piano:

- un obiettivo di prima internazionalizzazione, che inserisce stabilmente sui mercati esteri imprese
 che non operano all'estero o che vi operano in modo saltuario. Si richiede un'attività di
 identificazione (autovalutazione) delle opportunità di espansione verso l'estero e di identificazione
 delle debolezze da colmare (preparazione linguistica, conoscenza della normativa, la
 comunicazione ecc.), di identificazione del mercato estero target, di costruzione delle competenza
 e degli strumenti individuati come cruciali, di programmazione dello sbarco all'estero attraverso
 un' attenta pianificazione progettuale;
- un obiettivo di crescita sui mercati internazionali per le imprese che già operano all'estero con maggior penetrazione o diversificazione geografica;
- infine, il rafforzamento delle imprese che detengono posizioni consolidate sui mercati esteri, tutelandone la leadership nei rispettivi segmenti produttivi, in un'ottica di *player* globali.

Coerentemente alla visione sopra evidenziata, il piano identifica anche i potenziali beneficiari degli interventi, i programmi in cui articolare la *policy* e gli strumenti di intervento.

Fra i beneficiari vengono individuate le piccole e medie imprese (definizione UE) che vengono distinte in due categorie, a seconda che siano prive di significative esperienze di internazionalizzazione, oppure, al contrario, abbiano già sperimentato l'accesso ai mercati esteri; le grandi imprese; le *start up* ad alta tecnologia, che, si osserva dedicano scarsa attenzione ai mercati esteri nella realtà regionale; infine le imprese tecnologiche ad alta crescita, anche in questo caso il riferimento è ad imprese nate da non più di

dieci anni, con elevato potenziale di crescita, che detengano una elevata percentuale di fatturato esportato.

Il piano si articola secondo 'programmi' di internazionalizzazione che prevedono:

- assegnazione di Voucher, consistente in un contributo e/o l'accesso a fondi di garanzia per l'acquisto di servizi/beni. Si tratta di misure competitive-selettive che prevedono l'assegnazione sulla base di criteri di merito;
- Progetti Integrati di Filiera (PIF), che vedono la partecipazione di imprese che hanno un buon grado di internazionalizzazione, trattandosi sia di imprese appartenenti a precise filiere locali, con ruoli sia di leader che di partner. Queste ultime necessitano di 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). I PIF hanno l'obiettivo di creare relazioni stabili di vendita e infrastrutture tali da consolidare tali relazioni. Si tratta di misure a regia della Regione e delle Camere di commercio, attuate attraverso enti strumentali in house. Si prevede che i PIF siano dotati di obiettivi misurabili a livello sia di singola impresa che di cluster (filiera). Inoltre le imprese che hanno partecipato ai PIF contribuiscono alla diffusione del proprio know how nei confronti dei programmi successivi, anche attraverso azioni di tutoring e di mentoring;
- Progetti Integrati di Mercato (PIM), si tratta di progetti che hanno l'obiettivo di penetrazione di uno specifico mercato geografico, attraverso la realizzazione di infrastrutture stabili, reti di relazione stabili, reti di vendita, partnership locali, ecc.. Come nei Progetti integrati di filiera (i PIF sopra descritti), le imprese partecipanti si dividono anche in questo caso in leader e partner, ma non sono legate necessariamente da relazioni di filiera, quanto, piuttosto, da un comune interesse verso un mercato geografico specifico. L'approccio al mercato e realizzato in gruppo, in modo da aumentare il peso specifico del progetto, così come l'efficienza degli sforzi necessari e, quindi, ridurre i costi di sviluppo e realizzazione. Anche i PIM devono avere obiettivi misurabili e comportare un debito di trasferimento di know how, nei casi di successo.
- **Single Company Project** (SCP), si tratta di progetti che coinvolgono singole imprese, che li elaborano e li sottopongono per la selezione e il finanziamento. Anche questi progetti devono avere obiettivi misurabili di performance internazionale dell'impresa. Sono riservati solo a specifiche classi di destinatari e, al pari dei *multivoucher*, non sono riassegnabili alla stessa impresa. Attraverso questi progetti si devono conseguire risultati stabili di aumento dell'internazionalizzazione, per esempio attraverso la creazione di una rete di vendita all'estero.
- Partnership (IJV), si tratta di progetti che conducono a equity partnership e equity joint venture tra
 imprese piemontesi imprese di altre regioni o paesi ma con il mantenimento del controllo in
 Piemonte. Tali progetti sono finalizzati al raggiungimento per linea esterna della crescita
 dimensionale dell'impresa, funzionale ad una maggior penetrazione globale. Le IJVP devono
 prevedere target precisi e misurabili di penetrazione internazionale.
- 4. Per quanto riguarda l'attuazione del piano strategico, ossia l'applicazione degli strumenti ai casi specifici, occorre ricordare alcuni principi di organizzazione dell'intero processo. La presentazione dei progetti è orientata dalla diffusione degli obiettivi prioritari da raggiungere, a cura della Regione Piemonte e di Unioncamere regionale; l'entry point delle imprese nei processi che comportano l'erogazione di benefici è selettiva_ il che significa che i beneficiari hanno normalmente dei prerequisiti da soddisfare per fare domanda) nonché competitiva (per le misure a bando sarà stilata una graduatoria di merito e saranno considerate ammissibili le domande di finanziamento che supereranno un punteggio soglia. In caso di eccesso di domanda sulla dotazione delle misure, la selezione sarà fatta attraverso una graduatoria di merito, che utilizzerà i criteri meglio specificati nelle singole misure. Durante il periodo di gestione del piano, sarà realizzata un'attività di monitoraggio dei risultati intermedi. Alla conclusione dei progetti sarà realizzata un'attività di valutazione dei risultati finali ottenuti. I rapporti di monitoraggio e di valutazione sono pubblicati; i casi di successo eventualmente realizzati contraggono anche l'impegno di trasferire la

conoscenza sul proprio caso di internazionalizzazione; gli organismi intermedi ossia le Cciaa, anche attraverso Unioncamere regionale, affiancano la Regione nella fase di fissazione delle priorità e di selezione dei progetti.

Il Programma Attuativo regionale del Fondo Sviluppo e Coesione 2007-2013

Nel Programma, in accordo con il Piano strategico per l'internazionalizzazione, si richiamano le trasformazioni alle quali è sottoposto il sistema produttivo regionale e si richiama la rilevanza dell'internazionalizzazione sia sotto il profilo dell'attrazione degli investimenti esteri nell'economia regionale, in quanto offrono un contributo allo sviluppo locale in termini di acquisizione di tecnologia, capacità manageriali, nuovi modelli organizzativi e nuovi mercati, sia sotto il profilo dell'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. Si raccomanda, inoltre, che le azioni siano improntate ad un uso più selettivo delle risorse, al fine di aumentare la focalizzazione geografica soprattutto su Paesi ad alto tasso di sviluppo e su quelli che risultano più promettenti per le aziende ed i prodotti piemontesi. Inoltre si prevede di concentrare l'attività di supporto fieristico sulle principali manifestazioni nelle diverse aree geografiche, privilegiando quelle a carattere settoriale.

L'attività di promozione dell'internazionalizzazione sono racchiuse in una specifica linea d'azione nell'Asse 1 (Internazionalizzazione e transizione produttiva): Internazionalizzazione, promozione e marketing territoriale, le cui caratteristiche sono così riassunte nel Programma Attuativo regionale del Fondo Sviluppo e Coesione 2007-2013 del dicembre 2015:

Asse	I. Innovazione e transizione produttiva								
Linea di Azione	I. 4 Internazionalizzazione, promozione e marketing territoriale								
Modalità di attuazione	Diretta								
Beneficiari	Imprese, Consorzi, Reti d'impresa, Enti strumentali della Regione Piemonte.								
Azione Cardine	SI (Internazionalizzazione in entrata)								

Attraverso l'attuazione di questa linea d'azione ci si propone un duplice obiettivo generale consistente nel:

- garantire, nel medio e lungo periodo, un incremento della competitività, sviluppo e innovazione del sistema economico-produttivo piemontese, in coerenza con le linee strategiche della programmazione regionale e con le vocazioni dei territori;
- accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema produttivo, in particolare con riguardo a
 Paesi e mercati di grande dimensione e ad alto tasso di crescita, focalizzando geograficamente gli
 investimenti.

Fra gli obiettivi specifici si possono individuare quelli più direttamente riferibili alla realizzazione delle attività di internazionalizzazione attiva e, in articolare, ai PIF:

- 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.

Gli interventi sono articolati in due linee, una delle quali riguarda l'internazionalizzazione in entrata (attraverso lo strumento del Contratto di insediamento), mentre la seconda racchiude interventi volti all'internazionalizzazione in uscita, fra i quali figura lo strumento deli programmi integrati di filiera.

In questa linea, infatti, si trovano azioni individuate come strumentali alla promozione del "Brand Piemonte", fra le quali si possono distinguere misure a carattere finanziario, quali l'assegnazione di contributi e/o l'accesso a fondi di garanzia a favore di imprese selezionate per l'acquisto di servizi/beni finalizzati ad aumentare il grado di internazionalizzazione, accanto ad azioni finalizzate alla 'progettazione di iniziative integrate tra imprese partner della stessa filiera (es. automotive, aerospazio, ICT, agroalimentare, turismo, ecc.) e azioni di sostegno e sistemiche alle iniziative volte a penetrare specifici mercati o a rafforzare singole filiere.

A queste si aggiungono azioni finalizzate alla realizzazione di infrastrutture e reti di relazione stabili, reti di vendita, partnership locali, ecc., con l'obiettivo di penetrazione di uno specifico mercato geografico (Progetti integrati di mercato).

La tempistica di realizzazione prevista è di circa 3 anni e le azioni possono essere connesse all'azione I.3 "Competitività industria e artigianato".

Il quadro finanziario complessivo della linea d'azione è il seguente:

Linea d'intervento	Progetti	FSC CIPE	Cofinanziamento pubblico/privato	TOTALE	
	Internazionalizzazione in entrata- Contratti di insediamento	7.000.000	33.186.431	40.186.431	
	Internazionalizzazione in uscita – Progetti integrati di filiera e azioni di sostegno	8.035.400	350.000		
Internazionalizzazione in uscita, promozione e marketing	Internazionalizzazione in uscita – Progetti integrati di mercato e azioni di sostegno	1.701.811		11.514.661.	
	Internazionalizzazione in uscita - Servizi/beni per aumentare il grado di internazionalizzazione		1.427.450		
Tot	ale	16.999.850	34.963.881	51.963.731	

La linea d'azione, realizzata attraverso strumenti di attuazione diretta, prevede, nell'ambito dell'internazionalizzazione in uscita, che i beneficiari dei finanziamenti siano individuati tramite gestione diretta e bandi, gestiti anche dagli entri strumentali della Regione Piemonte.

I Progetti integrati di filiera

I Progetti Integrati di Filiera (PIF)costituiscono programmi che danno attuazione al Piano Strategico per l'internazionalizzazione del Piemonte 2012-2014, e si propongono di promuovere la proiezione internazionale di alcune filiere produttive piemontesi di specializzazione (o di eccellenza, attraverso la collaborazione tra imprese di dimensioni e grado di internazionalizzazione diversi, accomunate dall'appartenenza alla stessa filiera produttiva.

I PIF nascono, soprattutto, per favorire quelle imprese che hanno un buon grado di internazionalizzazione ma che necessitano di supporto conoscitivo e logistico al fine di ampliare le proprie quote di mercato all'estero, in una situazione, come si è detto, caratterizzata, soprattutto in determinati settori, da una persistente debolezza della domanda interna.

L'obiettivo è di promuovere la proiezione internazionale nei settori di eccellenza, attraverso la collaborazione tra aziende di dimensioni e grado di internazionalizzazione differenti, accomunate dall'appartenenza ad una filiera produttiva, posto che le imprese meno internazionalizzate, necessitano di supporto conoscitivo e logistico, al fine di conquistare maggiori spazi di mercato.

Il progetto è strutturato e coordinato su un territorio estero regionale o multiregionale scelto in modo adeguato. I PIF puntano 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*, ai quali le imprese che hanno partecipato a un PIF con successo si applicano, nelle edizioni successive del programma.

I progetti sono individuati dalla Giunta regionale e sono attivati attraverso forme di collaborazione e compartecipazione con gli altri soggetti promotori e finanziatori. La realizzazione degli interventi è affidata a Ceipiemonte e consiste nella fornitura di una serie di servizi alle imprese aderenti ai progetti.

La misura prevede l'erogazione di un pacchetto personalizzato più o meno ampio di servizi (incontri con operatori internazionali, assistenza commerciale, supporto partecipazione a bandi di gara internazionali, formazione, ecc.) ad un gruppo di aziende, selezionate a seguito di auto candidatura ed organizzate per filiera produttiva, interessate ad avviare relazioni commerciali e tecnologiche con controparti internazionali.

In particolare, i servizi erogati dal CEIP 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.

Relativamente al Piano degli interventi 2012/2013 a fronte dell'affidamento regionale di € 4.785.40 per i 16 Progetti Integrati di Filiera, sono state liquidate somme per euro 3.288.730,83. I Progetti conclusi sono stati 9 tra cui: Aerospace, ICT, Infrastrutture & Logistica, Progettare Costruire e Abitare, Editoria, Ambiente, Salute, Ferroviario e Meccatronica. Il Piano degli interventi 2014 comprende invece 16 PIF approvati dalla Regione Piemonte e dalle Camere di Commercio piemontesi. Le filiere interessate sono state confermate come per il 2013 e comprendono: l'aerospazio, l'automotive, l'energia e l'ambiente, le infrastrutture e la logistica, la progettazione la costruzione e l'abitazione, l'ICT, l'agroalimentare, il tessile, la meccatronica, il design, l'editoria, l'oreficeria, il biomedicale, il navale, il bianco e il ferroviario. Sono 1382 le imprese che hanno aderito all'iniziativa. A dicembre 2014 la Giunta regionale ha approvato una riprogrammazione del Piano degli interventi 2014, nonché una rimodulazione dei progetti di filiera, prevedendo anche attività del primo semestre 2015, a fronte di un contenimento dei PIM.

Alcuni PIF sono terminati (almeno alcune annualità) mentre altri sono ancora in corso: in ogni caso la misura sembra ad un discreto stato di avanzamento. Il Progetto Integrato di Filiera Torino Piemonte Aerospace è stato illustrato nel RAE 2013 come "progetto esemplare" e nel sito regionale PAR FSC sono presenti una serie di schede sui diversi PIF.

A febbraio 2016 sono state riaperte le candidature per partecipare ai progetti di filiera verso i mercati esteri per il 2016. Le filiere interessate sono: Aerospazio, Automotive, Edilizia-Infrastrutture, Tecnologie Ambientali-Energia, Salute-Medicale, Ferroviario, Agroalimentare, Design-Alta Gamma.

Nell'intero arco 2013-2016 sono stati approvati 40 PIF approvati dalla Regione Piemonte e dalle Camere di commercio del Piemonte (e attuati attraverso enti strumentali), per un valore complessivo di circa 18 milioni di euro, di cui circa 15 milioni finanziati dalla Regione Piemonte e dalle Camere di commercio piemontesi.

Filiere, obiettivi, selezione delle imprese

Il target individuato, costituito da imprese con esperienza all'estero, sembra tenere conto di quanto l'esperienza di promozione e sostegno dell'esportazione attraverso servizi reali ha messo in luce: numerose analisi empiriche hanno, infatti, messo in evidenza come sia necessario che l'impresa abbia un sufficiente soglia di competitività (produttività) per poter operare sui mercati esteri, al di sotto della quale le opportunità di internazionalizzazione sono estremamente limitate; viceversa al di sopra di determinati livelli, la scelta di operare con i mercati esteri diviene sostanzialmente naturale. Il target dunque è stato fissato su imprese che avessero già un'esperienza internazionale, in modo da poter proficuamente usufruire dei servizi offerti dalla policy.

Ne consegue che il nucleo di imprese di ciascuna filiera rappresenta una parte qualificata del sistema produttivo, pur con livelli (di qualificazione e internazionalizzazione) differenti, ma tendenzialmente al di sopra della media del proprio comparto.

Risultano, tuttavia, incluse nella filiere anche imprese con scarsa esperienza di internazionalizzazione.

I diversi progetti di filiera tendono ad avere un'impostazione simile tanto nei contenuti di servizio (attività previste) quanto nelle modalità esecutive.

In generale la fase inziale dei diversi progetti include un'attività preliminare di selezione delle imprese e perfezionamento dell'analisi di contesto finalizzata a formulare il progetto. E' una fase, attentamente analizzata nel presente lavoro, in quanto utile a comprendere la logica dell'intervento e i suoi possibili impatti, che potrebbero differenziarla da altre politiche di promozione delle esportazioni.

In questo momento vengono individuate anche le diverse fasi della filiera, in particolare quelle presenti nella regione con un elevato livello di specializzazione, su cui orientare la selezione delle singole imprese:

ciò costituisce anche il presupposto per individuare la numerosità delle beneficiarie ammissibili al progetto per ciascuna specializzazione nella quale, eventualmente, la filiera viene articolata.

Conta in questa fase il riferimento alle aggregazioni di impresa già operanti nei diversi contesti locali/settoriali, in modo da valorizzare le esperienze di collaborazione già esistenti o le articolazioni intermedie dei sistemi di impresa (locali), come progetti già avviati, associazioni, reti ecc..

Alcune attivitài di animazione iniziale sono state realizzate attraverso la collaborazione attiva di imprese interessate a candidarsi: il progetto dunque risulta scaturire da un confronto dinamico con le aziende della filiera.

Due questioni, a questo proposito, sono da segnalare:

- √ l'attività di selezione/aggregazione volta a verificare lo stato della filiera viene finalizzata alla redazione di progetti che risultino contestualizzati alla realtà produttiva locale, e sembra orientata a definire le linee progettuali da attuarsi con una strumentazione varia e articolata calibrata sulle specifiche realtà industriali;
- ✓ vi è un obiettivo di rappresentazione di una filiera completa o sufficientemente ampia come requisito per la realizzazione dei programmi. Questi, dunque, mirano a sfruttare le opportunità insite nella rete di imprese, valorizzando gli spillover nell'attività promozionale. Spillover che possono risiedere tanto nell'attività promozionale stessa (economie di scopo nell'opportunità di promuovere diverse imprese attraverso canali comuni o presso la stesa categoria di buyer) quanto nella effettiva possibilità di aggregazione operative di offerte commerciali (comuni) da parte delle imprese aderenti al progetto. Uno strumento analitico presente nella progettazione delle singole iniziative di filiera è la redazione di una matrice delle competenze, utile per descrivere le singole funzioni/specializzazioni presenti nelle diverse fasi della filiera da parte delle imprese candidate. A seguito di tale analisi, vengono talvolta realizzate azioni di ricerca di imprese che 'completino ' la filiera (anche con la riapertura dei bandi). E' importante ricordare che l'orientamento alla completezza della filiera figura fra i criteri di selezione delle imprese nel progetto.

In questa fase si acquisiscono gli elementi necessari per l'individuazione dei punti di forza presenti nella filiera locale, quindi per la focalizzazione del progetto, ma anche le eventuali integrazioni di competenze e il mix di servizi da offrire all'aggregato delle imprese durante il progetto. E' rilevante anche per la scelta dei mercati prioritari sui quali attivare le azioni promozionali.

Per raccogliere le adesioni delle aziende ai progetti integrati di filiera è stato sviluppato dal soggetto gestore un sistema software web based composto da un front end (lato pubblico) e da un back end (intranet riservata agli operatori Ceipiemonte). Il front end è costituito da un'area pubblica, visibile a tutti gli utenti, in cui sono presenti la presentazione del Piano, l'elenco delle schede progetto e un'area a cui accedere con login e password individuale (fornite a seguito della registrazione sul sito riservato) per procedere alla candidatura a tutti i PIF attivi. In quest'area, a seguito dell'inserimento dei dati, ciascuna impresa può visualizzare l'anteprima dei company profile inseriti e i contratti di adesione ai progetti prescelti compilati. Nell'area intranet sono a disposizione degli operatori Ceipiemonte diversi strumenti di monitoraggio delle candidature aziendali. Per ogni progetto è possibile visionare i profili inseriti, scaricarne il pdf, modificare i dati su richiesta dell'azienda, visualizzare i rating, approvare i profili e visualizzare (a video e in pdf) i contratti di adesione compilati con le eventuali ricevute bancarie allegate (in caso di progetti a pagamento).

La piattaforma è stata poi integrata con l'inserimento di un sistema di rating che viene costruito sulla base di alcune delle domande presenti nei questionari on-line previsti da ciascun progetto. L'introduzione del rating mira a ottenere, per ogni progetto, una valutazione oggettiva e univoca di ogni singola candidatura. E' stato fornito un servizio di assistenza personalizzata per eventuali difficoltà tecniche nella compilazione da parte delle imprese.

L'analisi delle candidature è stata condotta su parametri di valutazione dei requisiti necessari a operare sui mercati esteri, quali:

- √ disponibilità risorse umane qualificate;
- ✓ tecnologie dei processi produttivi;
- √ flessibilità produttiva;
- possesso di brevetti;
- ✓ certificazioni di qualità;
- ✓ appartenenza a reti di impresa o altre forme di aggregazione.

Sulla base delle caratteristiche sopracitate, opportunamente pesate, oltre che sulla valutazione oggettiva effettuata dal *team* di progetto di Ceipiemonte, è stato attribuito un rating alle singole imprese e definire così la composizione della filiera.

In questa fase, al fine di approfondire ulteriormente la conoscenza delle imprese già iscritte alla filiera e raccogliere elementi per valutare al meglio l'ingresso di quelle nuove, negono effettuate dal team operativo alcune viste alle imprese candidate.

I destinatari degli interventi vengono fissati come numero massimo e per comparto individuato. Vengono inoltre indicate le aree di mercato target.

Nel caso pervengano candidature superiori al numero massimo di imprese destinatarie dell'intervento, viene considerato l'ordine di arrivo.

L'adesione al progetto è gratuita. Sono richieste quote di partecipazione a titolo di copertura parziale delle spese sostenute per alcune attività quali: partecipazioni a saloni e business convention, percorsi di preparazione e sviluppo del business.

Possono candidarsi imprese che abbiano almeno una sede operativa attiva in Piemonte, non siano oggetto di procedura concorsuale per insolvenza o non soddisfino le condizioni previste dal diritto nazionale per l'apertura nei loro confronti di una tale procedura richiesta dai loro creditori, non siano classificabili come "imprese in difficoltà" ai sensi dell'art. 2, punto 18 del Regolamento (UE) n. 651/14.

I parametri di valutazione delle singole imprese, sulla base dei quali viene stabilito un punteggio complessivo per ciascuna impresa, si presentano uniformi per le singole filiere, pur assumendo pesi differenti in relazione alle tipicità settoriali:

- ✓ Disponibilità di risorse umane qualificate dal punto di vista commerciale: lingue parlate dal personale tecnico-commerciale, organizzazione del management, disponibilità di un ufficio export interno;
- ✓ Predisposizione a lavorare con l'estero: %di fatturato export e ripartizione per aree geografiche, anzianità dell'esperienza sul mercato domestico ed estero, disponibilità di materiali informativi e di lavoro e di sito internet in lingue estere, strategie utilizzate per l'ingresso nei mercati esteri, disponibilità di documenti di pianificazione e di sistemi di gestione della clientela;
- ✓ Produttività e trend di crescita del fatturato: fatturato totale e per addetto relativo all'ultimo anno, andamento delle vendite in Italia ed all'estero;
- ✓ Attività di internazionalizzazione: strutturazione dell'organizzazione di vendita per i mercati esteri, frequenza di partecipazione a fiere internazionali, missioni e workshop, attività promozionali realizzate in passato e investimenti promozionali per l'export realizzati in passato e previsti in futuro;
- ✓ Innovazione e contenuto tecnologico: attività di R&D effettuata dall'azienda, brevetti depositati

- ✓ Flessibilità produttiva: saturazione della capacità produttiva, capacità di adattare il prodotto e/o packaging;
- ✓ Qualità: possesso di certificazioni;
- ✓ Esportabilità del prodotto: esistenza di un brand proprio, *shelf life* dei prodotti, adeguatezza del packaging, necessità di autorizzazioni sanitarie, tipologia di trasporto richiesto dal prodotto;
- ✓ Esportabilità del prodotto: necessità di assistenza tecnica e post-vendita, tipologia di trasporto richiesto dal prodotto, necessità di certificazioni ed autorizzazioni per l'export;
- ✓ Appartenenza a reti di impresa o altre forme di aggregazione;
- ✓ Analisi del team di progetto.

In linea generale, le attività svolte nel progetto si possono identificare in gruppi di iniziative relativamente omogenee fra loro, che compaiono in modo differenziato nei diversi progetti:attività di Informazione, di supporto e tutoraggio personalizzato alle singole imprese, di formazione e di networking fra imprese, così come individuato dalla valutazione effettuata da Praxi nel 2014.

A scopo esemplificativo si riporta l'articolazione delle attività indicate nella scheda di prodotto per la filiera Agroalimentare:

Incontri clienti – fornitori

Attività finalizzate all'acquisizione di nuovi ordini e commesse per l'azienda attraverso:

- partecipazione ad eventi internazionali (fiere, workshop, conferenze tecniche)
- inviti in Piemonte a clienti internazionali e organizzazione incontri e visite con fornitori piemontesi
- missioni all'estero presso le sedi dei potenziali clienti/controparti
- segnalazione dell'azienda a clienti alla ricerca di specifici prodotti e soluzioni
- assistenza per lo sviluppo dei contatti.

Percorsi "Attrezzarsi per l'estero"

Percorsi individuali o per aggregazioni di rete per prepararsi all'internazionalizzazione. Dedicato a imprese che hanno percentuali di export molto basse e necessitano di una serie di interventi quali:

- tutoring commerciale a cura di Senior Export Manager (SEM), a disposizione per 8 mezze giornate lavorative finalizzate alla definizione e avvio di un piano di sviluppo all'estero e al supporto delle attività realizzate dall'ufficio commerciale
- supporto nell'individuazione di profili con le caratteristiche necessarie per essere inseriti in azienda in qualità di Junior Export Manager (JEM)
- tavoli tecnici di aggiornamento su temi chiave per lo sviluppo nei mercati esteri

Percorsi di orientamento allo "Sviluppo del business estero"

Attività di ricerca di opportunità sui mercati target per aziende singole o aggregazioni di imprese:

- supporto nel contatto con i clienti di interesse
- supporto nelle attività di contatto con clienti e partner potenziali
- individuazione e ricerca possibili partner per partecipare in gruppo o in cordata per la presentazione di offerte e proposte vincenti
- segnalazione di aziende straniere interessate a partnership
- definizione agende b2b.

Percorsi di supporto all'aggregazione

Realizzazione di tavoli tecnici per "Presentare offerte aggregate, adeguare il prodotto alla domanda internazionale":

- sostegno all'aggregazione tra imprese per la creazione di filiere di fornitura, l'allungamento della catena del valore nella proposta commerciale
- coinvolgimento in tavoli di lavoro con key player, imprese della filiera, centri di ricerca
- supporto all'avvio di contratti di rete o altre forme di aggregazione

L'ammontare e la ripartizione delle risorse è contenuta nella tabella seguente.

	VALORE PROGETTO	DEL	REGIONE PIEMONTE (FONDI FSC)	REGIONE PIEMONTE (FONDI REGIONALI)	SISTEMA CAMERALE TOT	IMPRESE PIEMONTESI
Valori in Euro						
PIF 2013	10.448.900,00		4.785.400,00		3.875.000,00	1.788.500,00
PIF 2014-2015	7.300.105,00		2.500.000,00	350.000,00	2.850.000,00	1.600.105,00
PIF 2016	1.030.050,00		750.000,00			280.050,00
PIM 2013	3.168.010,00		1.714.450,00		1.200.560,00	253.000,00
Ripartizione %						
PIF 2013	100		45,8	0,0	37,1	17,1
PIF 2014-2015	100		34,2	4,8	39,0	21,9
PIF 2016	100		72,8	0,0	0,0	27,2
PIM 2013	100		54,1	0,0	37,9	8,0

In dettaglio, nel 2013:

N. PROGETTO	TITOLO PROGETTO	SETTORE	VALORE DEL PROGETTO	REGIONE PIEMONTE	SISTEMA CAMERALE	IMPRESE PIEMONTES
1	Torino Piemonte Aerospace:progetto pluriennale per la promozione internazionale del settore aeronautica, spazio e difesa piemontese	AEROSPAZIO	747.000	350.000	350.000	47.00
2	Torino-Piemonte: the compleste automotive district progetto di supporto all'internazionalizzazione della filiera automotive piemontese	AUTOMOTIVE	1.660.900	896.400	410.000	354.50
3	Think up. Advanced ICT solutions From Torino-Piemonte	ICT	550.000	260.000	250.000	40.00
4	Infrastructure & logistics	REALIZZAZIONE OEPRA INFRASTRUTTURALI E LOGISTICHE	370.000	225.000	125.000	20.00
5	Progettare, costruire, Abitare Piemonte Urban 360°	TERRITORIAL DEVELOPMENT- PIEMONTE URBAN 360°/RUBINETTERIA E VALVOLAME	1.465.000	435.000	600.000	430.00
6	Torino piemonte nautical Excellence	NAVALE	200.000	130.000	70.000	
7	Piemonte Excellence in major Appliances	BIANCO	200.000	130.000	70.000	
8	Sviluppo internazionale della filiera editoria grafica cartotecnica piemontese	EDITORIA/CARTOTECNICA	636.000	516.000	100.000	20.00
9	Industrie Creative - Design e Alta Gamma	DESIGN/ALTA GAMMA	380.000	180.000	170.000	30.00
10	Sviluppo internazionale della filiera orafa piemontese	ORAFO	600.000	390.000	130.000	80.00
11	Energy & Environment. Ecompanies. Go-Green with Torino-Piemonte- Italy	TECNOLOGIE AMBIENTALI/ENERGIA	320.000	150.000	150.000	20.00
12	Piemonte Health & Wellness: la filiera completa della salute	SALUTE/MEDIACALE/BIOMEDICALE	420.000	170.000	230.000	20.00
13	Sviluppo internazionale della filiera tessile piemontese	TESSILE	732.000	410.000	240.000	82.00
14	Piemonte Railway: the complete infrastructure and railroad vehicles supply chain	FERROVIARIO	313.000	90.000	150.000	73.00
15	Torino-Piemonte manufacturing Shop: the complete offer of mechatronic and industrial equipment	AUTOMAZIONE/MECCATRONICA	525.000	168.000	200.000	157.00
16	PIEMONTE EXCELLENCE: approccio integrato alle esigenze di internazionalizzazione della filiera agroalimentare in	AGROALIMENTARE	1.330.000	285.000	630.000	415.00
	Piemonte					

E nel 2014 (a seguito di riprogrammazione):

N. Prog.	TITOLO PROGETTO	SETTORE	VALORE DEL PROGETTO	IMPRESE PIEMONTESI	ENTI (REGIONE PIEMONTE E SISTEMA CAMERALE)	REGIONE PIEMONTE	SISTEMA CAMERALE
1	Torino Piemonte Aerospace	AERONAUTICA SPAZIO E DIFESA	949.900	184.900	765.000	367.500	397.500
2	From concept to car	AUTOMOTIVE	1.052.000	323.000	729.000	447.000	282.000
3	Think up Advanced Ict solutions from Torino-Piemonte	ICT	330.000	30.000	300.000	150.000	150.000
4	Infrastructure and Logistics in Piemonte	OPERE INFRASTRTTURALI E LOGISTICHE	155.000	15.000	140.000	70.000	70.000
5	Design Building Living	EDILIZIA	780.000	280.000	500.000	250.000	250.000
6	Piemonte Naval technology	NAVALE	70.000	20.000	50.000	50.000	0
7	Piemonte Major Appliances	BIANCO	20.000	20.000	0	0	0
8	Torino Piemonte Graphic Arts & Excellence	EDITORIA GRAFICA CARTOTECNICA	310.000	10.000	300.000	175.000	125.000
9	Piemonte Creative Industries Design + Luxury	DESIGN ALTA GAMMA	170.000	20.000	150.000	75.000	75.000
10	Piemonte Good Excellences	OERFICERIA GIOIELLERIA	160.000	30.000	130.000	65.000	65.000
11	ECOmpanies Go-Green with Torino Piemonte	TECNOLOGIE AMBIENTALI ENERGIA	313.000	20.000	293.000	95.000	198.000
12	Piemonte Health & Wellness	SALUTE MEDICALE BIOMEDICALE	721.500	129.500	592.000	315.000	277.000
13	Piemonte Textile Excellence	TESSILE	110.000	10.000	100.000	50.000	50.000
14	Torino Piemonte Railway	FERROVIARIO	586.705	100.705	486.000	243.000	243.000
15	In To MECH	AUTOMAZIONE INDUSTRIALE IMPIANTISTICA	574.000	129.000	445.000	222.500	222.500
16	Piemonte Food Excellence	AGROALIMENTARE	998.000	278.000	720.000	275.000	445.000
	TOTALE		7.300.105	1.600.105	5.700.000	2.850.000	2.850.000

Il problema

Le dinamiche del commercio regionale

Si è detto della situazione e dell'andamento del commercio estero del Piemonte che è stato alla base delle considerazioni del Piano regionale per l'internazionalizzazione del Regione, avviato nel periodo seguente alla caduta dei flussi commerciali seguiti alla crisi del 2008-2009. Da quel momento le esportazioni della regione hanno ripreso a crescere ad ritmo sostenuto, rappresentando per le imprese uno sbocco rispetto ad una domanda interna in regresso o stagnante. Più recentemente il rallentamento delle economie emergenti ha comportato la penalizzazione delle esportazioni piemontesi su taluni mercati, ma nel complesso la dinamica è risultata più sostenuta rispetto alle altre regioni. Nell'intero periodo, infatti il valore delle esportazioni in Piemonte è cresciuto del 32,8%, una dinamica superiore a tutte le regioni italiane anche se non distante da quelle maggiormente dinamiche, eccettuato la Basilicata che he avuto una sorprendente crescita di oltre il 90%, dovuta alla ripresa dell'export di auto, che come si vedrà ha interessato anche il Piemonte in questo periodo.

Esportazioni del Piemonte e dell'Italia per settore, Anno 2010 e 2015 (valori in milioni di Euro)

	Piemonte	!	Italia		Variaz. % 2000-2015	
	2010	2015	2010	2015	Piemonte	Italia
TOTALE	34.464	45.777	337.346	413.881	32,8	22,7
AGRICOLTURA, SILVICOLTURA, PESCA	311	428	5.614	6.604	37,5	17,6
MINERALI DA CAVE E MINIERE	44	55	1.165	1.157	24,6	-0,7
ALIMENTARI, BEVANDE	3.349	4.452	22.179	30.253	32,9	36,4
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	2.684	3.422	37.339	48.023	27,5	28,6
PRODOTTI IN LEGNO	102	114	1.396	1.660	12,2	18,9
CARTA E STAMPA	642	706	5.754	6.668	9,9	15,9
COKE E PRODOTTI RAFFINATI	379	528	14.794	12.455	39,4	-15,8
PRODOTTI CHIMICI E FARMACEUTICI	2.721	3.290	36.549	48.900	20,9	33,8
GOMMA E MATERIE PLASTICHE	2.039	2.720	12.355	14.755	33,4	19,4
MINERALI NON METALLIFERI	442	505	8.499	10.016	14,1	17,8
PRODOTTI IN METALLO	2.922	3.051	39.350	43.711	4,4	11,1
COMPUTER E PRODOTTI ELETTRONICI	861	1.325	11.604	13.417	53,9	15,6
MACCHINE ED APPARECCHIATURE	7.982	10.163	79.440	97.705	27,3	23,0
MEZZI DI TRASPORTO	8.430	12.291	34.507	45.137	45,8	30,8
ALTRE MANIFATTURIERE E MOBILI	1.195	2.396	18.918	24.324	100,6	28,6
ALTRI PRODOTTI	361	332	7.883	9.095	-8,1	15,4

Fonte: Elaborazioni Ires su dati Istat

Nel periodo esaminato i principali settori di specializzazione della regione hanno denotato andamenti espansivi. Spicca l'evoluzione del settore dei mezzi di trasporto con una crescita del 45,8%, dovuta in gran parte alla ripresa della produzione automobilistica nella regione (dopo essere diminuita in misura rilevante per molti anni) grazie allo sviluppo del polo del lusso basato sulla produzione nell'alto di gamma, con automobili destinate prevalentemente ai mercati esteri. Le esportazioni di autoveicoli nel 2015 si collocano ad un livello più che doppio rispetto al 2010, raggiungendo il 12,6% del valore esportato regionale, confermando la sua importanza nell'export regionale. Le esportazioni di componenti per il settore automotive, che costituiscono il 10% circa dell'export totale e caratterizzano il Piemonte come una delle principali regioni di esportazione in questo comparto, crescono soltanto del 5,5%, mantenendo sostanzialmente invariato il livello dei ricavi all'estero nel periodo considerato.

A partire dal 2013 le esportazioni di auto incominciano a crescere, mentre le esportazioni di componenti hanno dinamiche meno favorevoli, talvolta negative, invertendo la dinamica (invertita) che prevaleva negli anni precedenti.

Invece la domanda internazionale dei prodotti delle carrozzerie ha denotato nel complesso un profilo di crescita favorevole (+35,9%).

Le tendenze degli ultimi anni sono il risultato delle trasformazioni che hanno caratterizzato il mercato mondiale dell'auto e le strategie dei produttori finali. Da un lato il cambiamento della geografia mondiale dell'auto comporta per le produzioni di componenti, soprattutto per quelle destinate ai mercati di massa, uno spostamento verso i luoghi ella produzione finale: un processo diluito nel tempo, che oggi appare evidente nei numeri dell'export del Piemonte. D'altra parte la specializzazione della produzione in

Piemonte, sulle auto di lusso, implica una forte apertura verso i mercati esteri, anche con volumi produttivi relativamente limitati.

Nel settore aeronautico, pur con andamenti differenziati nei singoli anni, il periodo ha visto una dinamica in aumento del 25,6%.

Il settore nautico, anche se comparto di nicchia che pesa solo lo 0,5% dell'export regionale, ha manifestato nel periodo una dinamica dell'export eccezionale, ampliando di circa 10 volte il proprio fatturato all'estero rispetto all'inizio del periodo.

La produzione di materiale ferroviario e rotabile, esposta fortemente ai cicli degli investimenti tipici delle produzioni su commessa, ha denotato un andamento sussultorio nel corso del periodo: nel complesso i ricavi delle esportazioni nel 2015 sono diminuite del 40% circa rispetto al 2010.

Il comparto dell'elettronica ha fatto segnare un aumento dell'export considerevole nel periodo (+53,9%) con un rilevante incremento per gli apparecchi di misurazione.

Per il settore dei sistemi per produrre (macchinari ed attrezzature) si rileva un buon aumento (+27,3%): al suo interno si distingue l'apprezzabile crescita delle esportazioni di apparecchi per uso domestico, macchine di impego generale, macchine per la formatura dei metalli e le altre macchine utensili, a indicare il successo sui mercati internazionali delle imprese della filiera dei sistemi per produrre.

Invece, la ripresa nella gioielleria, iniziata nella seconda metà del 2013 e con un andamento sostenuto negli anni seguenti (+24,2% nel 2014 e +30,6% nel 2015) ha fatto rilevare nell'intero periodo un'espansione eccezionale del suo export, quasi triplicato rispetto ai livelli del 2010.

Il comparto agro-alimentare e delle bevande ha dimostrato una costante capacità di tenuta sui mercati esteri nel corso della crisi generando una continua crescita del fatturato nel periodo considerato : +37,5% per i prodotti agricoli, +24,6% per gli alimentari e le bevande. Si registra una crescita particolarmente sostenuta nel settore caseario (+84,3%) e nelle altre produzioni alimentari, dove si collocano importanti produzioni specializzate della regione. Più modesta la dinamica dell'export di prodotti da forno.

Per le bevande si assiste ad una crescita (+25,2% nell'intero periodo), che tuttavia ha subito una battuta d'arresto nell'ultimo biennio.

I settore dei prodotti in metallo, che raccoglie un'ampia varietà di produzioni a livello regionale, presenta un andamento sostanzialmente stagnante nel periodo 2010-2015, dovuto soprattutto all'andamento sfavorevole dei prodotti della siderurgia e della prima trasformazione dell'acciaio, mentre si riscontra un andamento positivo per gli articoli di 'coltelleria, utensili e oggetti di ferramenta' e ' cisterne, serbatoi, radiatori e contenitori in metallo'.

Nel tessile-abbigliamento le esportazioni mostrano complessivamente una buona performance, soprattutto per i prodotti dell'abbigliamento e, di meno, per la maglieria e i tessuti, i quali tuttavia evidenziano una crescita delle vendite all'estero attorno al 27%. Dinamiche meno favorevoli caratterizzano le esportazioni di filati.

Il settore cartario consegue una dinamica contenuta, con una crescita inferiore al 10% nell'intero periodo, mentre denotano un'espansione più accentuata le esportazioni del comparto chimico-farmaceutico (+20,9%), con una crescita più intensa per la produzione di pitture, vernici e smalti e nella cosmetica, così come presenta una dinamica sostenuta l'export di articoli in gomma e in plastica.

Anche nel periodo più recente è continuata la tendenza, che veniva evidenziata nel Piano regionale per l'internazionalizzazione, ad una crescita più sostenuta delle esportazioni regionali nelle economie emergenti. Queste, tuttavia, nel periodo più recente stanno manifestando segnali di rallentamento, come nel caso dell'economia cinese e del Brasile, o persino di recessione, come evidenzia la situazione della Russia. Più in generale la geografia dell'export del Piemonte, pur rimanendo centrata sul mercato comunitario, ha spostato il suo asse verso le economie avanzate, in parte per la ripresa dell'economia

europea, in parte per il rallentamento delle principali economie emergenti di riferimento, e, ancora, per un ampliamento delle sue esportazioni verso gli Stati Uniti.

Nel periodo 2010-2015 le esportazioni del Piemonte verso l'area comunitaria (UE28) sono cresciute del 16,3% a fronte di un aumento del 31,5% nei confronti del resto del mondo. Nell'area europea nel corso dell'ultimo quinquennio si può osservare una dinamica simile fra i principali paesi di esportazione, Germania e Francia in primo luogo, ma anche Gran Bretagna (con un mercato un po' più dinamico) e la Spagna. Sul mercato francese il Piemonte si è distinto per una più favorevole performance rispetto a quanto rilevato a livello nazionale, mentre gli andamenti sugli altri mercati citati sono risultati simile. Si osserva, invece, la stagnazione sul mercato belga (che contrasta con la forte crescita rilevata a livello nazionale) e la sensibile contrazione nei paesi che più hanno sofferto degli effetti del risanamento sulla loro economia: le esportazioni verso la Grecia sono diminuite del 30% circa e una diminuzione, seppur più contenuta, si osserva per il Portogallo.

Generalmente nei paesi dell'est Europa le dinamiche sono state più favorevoli, anche se la Polonia, che rappresenta il principale mercato per l'export del Piemonte nell'area, ha fatto rilevare una crescita più contenuta (+7%), a confronto di una dinamica più accentuata a livello nazionale.

Si deve poi osservare un favorevole movimento dell'export verso la Svizzera (+55%).

Sugli altri mercati avanzati le esportazioni verso gli Stati Uniti sono circa triplicate nel periodo, grazie all'espansione delle vendite del settore *automotive* (soprattutto, ma non solo) ed anche il Giappone ha costituito un mercato connotato da una rilevante espansione, sebbene i volumi di esportazione del Piemonte siano molto più contenuti rispetto agli Usa in valore assoluto.

In questo periodo i mercati non comunitari dell'Europa Centro Orientale hanno visto crescere le vendite di prodotti piemontesi, sia in Turchia, che appresenta di gran lunga il mercato di sbocco più rilevante in quest'area, ma soprattutto negli altri paesi che la compongono.

Invece, guardando all'area della Comunità degli Stati Indipendenti, la contrazione complessiva si deve alla crisi della Russia (crisi economica e sanzioni) mentre nelle restanti economie dell'area le esportazioni sono raddoppiate in valore nel quinquennio passato.

Nel complesso sono cresciute le vendite nell'area Medio Orientale e nel Nord Africa, anche se in misura limitata, mentre l'Africa Subsahariana ha mostrato tassi di crescita delle importazioni dal Piemonte maggiori.

In America Latina e nell'Asia emergente e in via di sviluppo la dinamica delle nostre esportazioni è risultata elevata, attorno al +50% in valore.

In America Latina, alla situazione più incerta del Brasile e dell'Argentina si è associata una più intensa espansione delle esportazioni sul mercato messicano e nelle altre economie, che hanno goduto nel periodo di tassi di crescita elevati.

In Asia, all'espansione del mercato cinese e delle economie industrializzate dell'area ha fatto riscontro una dinamica meno accentuata, ma pur sempre espansiva, sul mercato indiano.

Esportazioni del Piemonte e dell'Italia per area geografica 2010 e 2015

	2010	2015	2010	2015	Piemonte	Italia
Totale	34.464	45.777	337.346	413.881	32,8	22,7
Francia	5.052	5.817	39.255	42.568	15,1	8,4
Paesi Bassi	546	688	8.368	9.629	26,0	15,1
Germania	4.946	5.850	43.867	51.023	18,3	16,3
Regno Unito	2.005	2.386	17.576	22.484	19,0	27,9
Irlanda	73	97	922	1.263	32,1	37,1
Danimarca	163	188	2.088	2.594	15,6	24,2
Grecia	367	259	5.473	3.765	-29,3	-31,2
Portogallo	314	304	3.474	3.377	-3,3	-2,8
Spagna	2.100	2.405	19.607	19.859	14,5	1,3
Belgio	951	953	8.678	14.595	0,2	68,2
Lussemburgo	84	66	508	509	-21,1	0,2
Svezia	371	413	3.412	4.207	11,3	23,3
Finlandia	182	91	1.429	1.436	-49,9	0,5
Austria	673	679	8.002	8.530	0,9	6,6
Malta	50	56	1.128	1.563	12,7	38,6
Estonia	19	26	296	380	34,7	28,6
Lettonia	29	49	302	455	71,0	50,8
Lituania	55	77	588	764	38,4	29,9
Polonia	1.929	2.065	8.553	10.888	7,1	27,3
Rep. Ceca	422	583	3.582	5.059	38,0	41,2
Slovacchia	243	267	2.028	2.500	10,0	23,3
Ungheria	292	485	3.075	4.140	66,2	34,7
Romania	415	601	5.191	6.658	44,6	28,3
Bulgaria	151	215	1.415	1.968	42,4	39,1
Slovenia	176	205	3.590	3.685	16,3	2,7
Croazia	79	124	2.073	2.583	58,4	24,6
Cipro	43	25	771	495	-41,8	-35,8
UE28	21.730	24.976	195.249	226.979	14,9	16,3
Svizzera	1.965	3.050	15.823	19.239	55,2	21,6
Stati Uniti	1.727	5.292	20.329	35.989	206,3	77,0
Giappone	348	568	4.011	5.517	63,3	37,5
Altri ec. avanzate	679	864	7.517	10.638	27,2	41,5
Economie avanzate	4.719	9.773	47.680	71.383	107,1	49,7
Turchia	1.249	1.616	8.029	10.005	29,3	24,6

Eur. Centro orientale	1.565	2.214	12.688	15.356	41,4	21,0
Russia	623	537	7.906	7.109	-13,7	-10,1
CIS	55	111	1.706	2.139	101,2	25,4
Com. Stati indipendenti	678	649	9.612	9.248	-4,3	-3,8
Medio Oriente e Nord Africa	1.863	2.122	29.276	33.838	13,9	15,6
Sub Sahara Africa	303	374	4.267	5.563	23,4	30,4
Messico	196	531	2.559	3.485	171,1	36,2
Brasile	719	845	3.877	3.873	17,5	-0,1
Argentina	180	194	947	1.064	7,8	12,3
Altri Am. Lat.	269	454	3.712	5.349	68,4	44,1
America Latina	1.365	2.024	11.095	13.771	48,3	24,1
Nie	766	1.260	8.546	13.624	64,5	59,4
Cina	907	1.463	8.609	10.422	61,3	21,1
India	282	322	3.387	3.351	14,2	-1,1
Altri Asia	267	390	4.494	6.551	46,0	45,8
Asia in via di sviluppo	2.223	3.435	25.036	33.948	54,6	35,6
Altro	19	210	2.443	3.794	0	-

Fonte: Elaborazioni Ires su dati Istat

Le politiche per l'internazionalizzazione: il ruolo delle regioni

Le politiche pubbliche di sostegno all'internazionalizzazione possono essere classificate in due macrotipologie, quelle dei **servizi finanziari**, fra i quali l'erogazione di credito agevolato e l'assicurazione all'esportazione o l'acquisizione di quote di partecipazione al capitale delle controllate estere, e i **servizi reali**, che consistono in azioni di informazione sui mercati, promozione dei prodotti, iniziative fieristiche, consulenza e formazione di personale specializzato nelle relazioni con i mercati esteri.

Gli interventi pubblici trovano giustificazione in **fallimenti di mercato** costituiti dalle difficoltà che le imprese incontrano nell'accesso ai mercati esteri, un'attività resa difficile da ostacoli linguistici, differenze nei sistemi legali che connotano le diverse economie (normativa tecnica e commerciale), negli ostacoli burocratici e nelle differenze di tipo culturale. Il fatto, poi, che esistano delle esternalità positive nell'attività di esportazione, connessa a processi di *learning by exporting*, suggerisce l'esistenza di un sotto investimento in una attività così rischiosa e impegnativa da parte dei privati, che giustificano l'intervento pubblico. In particolare, poiché le piccole imprese incontrano le maggiori difficoltà (esistendo soglie dimensionali al di sopra delle quali è più facile il superamento di parte dei problemi citati) un intervento a favore di queste ultime è particolarmente giustificato, sulla scia dell'orientamento comunitario in materia di stato a favore delle Pmi.

Infine, il fatto che pressoché tutti i governi supportino le imprese in processi di espansione sui mercati esteri, sebbene con strumenti e intensità differenti, rende l'aiuto al sostegno dei percorsi di internazionalizzazione delle imprese un'opzione da ritenere necessaria nel novero delle politiche industriali nazionali e locali.

L'assetto istituzionale in Italia

Negli anni più recenti il sistema delle numerose istituzioni che presiedono alle politiche per l'internazionalizzazione in Italia ha subito una parziale riassetto. Un primo aspetto è la riconsiderazione della soppressione dell'ICE (avvenuta nel 2011) con la costituzione dell'Agenzia ICE,(con compiti e funzioni simili a quelli del suo predecessore, ma con personale ridotto) che come si è visto ha determinato una progressiva ripresa delle attività in capo all'Ente; il secondo aspetto è consistito nel ridisegno della governance del sistema attraverso l'istituzione della Cabina di Regia per l'internazionalizzazione, nella quale trovano opportunità di coordinamento i diversi enti coinvolti nelle politiche.

L'articolazione degli attori che in Italia si occupano di internazionalizzazione del sistema produttivo sono numerose, appoggiano su un quadro normativo molto frammentato che ha generato problemi di coordinamento e talune sovrapposizioni.

La figura seguente rappresenta il quadro di tali attori.

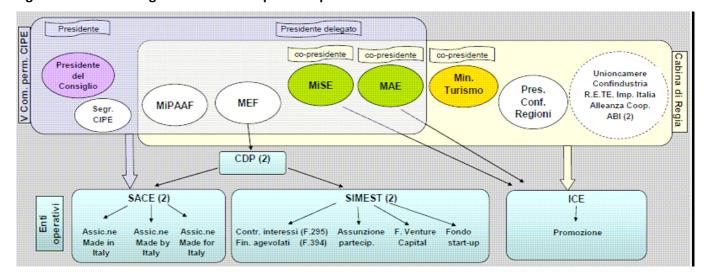


Figura: Gli attori e l'organizzazione delle politiche per l'internazionalizzazione

Fonte: Caffarelli et al., 2013

Al vertice del Sistema paese, quali decisori delle linee d'indirizzo e delle strategie, si collocano il Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE) e il Ministero degli Affari Esteri (MAE), il primo a cui compete la gestione degli strumenti di sostegno in Italia (commercio estero) e al secondo il coordinamento degli interventi all'estero. Competente per il commercio estero, e, per le materie di pertinenza il Ministero con delega al Turismo. Questi ministeri, ove del caso su delega del Presidente del Consiglio dei Ministri, presiedono i due comitati di coordinamento attualmente esistenti, la V Commissione Permanente del CIPE e la neo istituita Cabina di Regia che coinvolge - in seguito alla devoluzione delle competenze dello Stato centrale - le regioni, nonché i soggetti privati e costituisce un luogo di dialogo tra gli operatori pubblici e il settore privato.

Ai due comitati partecipano anche il Ministero dell'Economia e le Finanze (MEF) e il Ministero delle Politiche agricole, alimentari e forestali (MiPAAF). L'attuazione degli interventi è affidata invece ad un insieme di soggetti pubblici fra i quali si distinguono l'Istituto per il Commercio con l'estero (ICE), la SACE - Servizi assicurativi del commercio estero, la Società italiana per le imprese all'estero (Simest), il sistema delle Camere di Commercio in Italia e all'estero, gli Enti regionali di promozione, la Finest, Informest e l'Ente Nazionale Italiano per il Turismo (ENIT). La SACE fornisce essenzialmente servizi assicurativi al commercio estero, la SIMEST, invece, promuove l'internazionalizzazione commerciale e produttiva delle aziende italiane.

Nella figura, oltre a Cassa Depositi e Prestiti (CDP), sono rappresentati solo i primi tre per importanza.

Si fa osservare come vi sia una differente composizione degli organi di coordinamento e, al contempo, manchi un'unica amministrazione al vertice del sistema, che rende più difficile l'adozione di una strategia integrata.

Con la riforma del Titolo V della Costituzione (l. 18 ottobre 2001, n. 3), alle regioni è stata riconosciuta una competenza concorrente con lo Stato in materia di commercio con l'estero, introducendo un'ulteriore complessità nell'articolazione del sistema di governo delle politiche per l'internazionalizzazione, a cui si è cercato di rimediare negli anni seguenti (d.lgs. 34/04) con un rafforzamento del ruolo del MiSE nel coordinamento delle varie istituzioni coinvolte nelle politiche per l'internazionalizzazione.

La presenza delle regioni in queste ultime ha dato luogo all'emergere della cosiddetta "diplomazia parallela", ritenuta foriera di possibili inefficienze e incoerenze nelle iniziative che complicano il coordinamento nella cabina di regia (anche se notevolmente ridimensionato tra il 2010-11). Nella recente riforma costituzionale la competenza diviene esclusiva del governo centrale.

Se si guarda agli enti operativi si osserva, inoltre, vi sia sovrapposizione di competenze nelle attività di promozione, consulenza, finanziamento e formazione, mentre solo l'assicurazione all'export e l'assunzione di partecipazione al capitale di rischio fanno capo ad un unico soggetto.

Tabella: Matrice delle funzioni e dei soggetti preposti all'internazionalizzazione

	Istituto Commercio Estero / Agenzia ICE	CDP	SACE	Enti regior SIMEST di promozio		Camere commercio industria e artigianato		Associazioni imprenditoriali (Confind., Rete imprese, ABI)
Promozione	x				x	x	х	x
Consulenza	x		x	х	x	x	x	x
Finanziamento		x	x	x				
Formazione	×		x	x		x	x	x
Capitale di rischio				x				
Assicurazione			X					

Fonte: Ice, 2014

In un recente studio della banca d'Italia (Vergara Caffarelli e Veronese, 2013) si offre una quantificazione e confronto delle risorse umane e finanziarie a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese in Italia e negli altri maggiori paesi europei (Francia, Germania e Regno Unito). Tali stime, si precisa, sono da interpretare con cautela, data la complessità del sistema e la molteplicità degli enti coinvolti in Italia, per la diversità degli assetti organizzativi tra paesi e la disomogeneità delle fonti statistiche.

Il totale delle risorse pubbliche destinate in Italia alla promozione dell'internazionalizzazione era compreso a inizio del decennio in corso, tra i 300 e i 400 milioni di euro all'anno, con un numero di addetti compreso tra 1.200 e 1.500 unità (a seconda dell'estensione del campo di attività considerate). Secondo queste stime, nel confronto con i maggiori partner europei l'Italia spenderebbe di più, in rapporto sia al PIL sia alle

esportazioni, e impiegherebbe un numero di addetti superiore. Il confronto suggerisce, pertanto, l'esistenza di margini per migliorare l'utilizzo di risorse pubbliche a sostegno dell'internazionalizzazione.

Pochi sono i dati che danno la dimensione del numero di imprese che beneficiano direttamente del supporto pubblico all'internazionalizzazione: da indagini della Banca d'Italia (Cristadoro e D'Aurizio, 2014) emerge un ricorso poco frequente da parte delle imprese al supporto informativo e finanziario offerto dalle istituzioni pubbliche (che ha riguardato in entrambi i casi solo il 15% delle aziende che hanno iniziato a operare all'estero). La quota di imprese che, avendo ricercato il sostegno pubblico, non lo ha poi ottenuto è bassa per quanto riguarda la richiesta di informazioni, più alta per i finanziamenti; essa aumenta in misura considerevole per le aziende che hanno pensato di localizzare all'estero parte della propria attività ma vi hanno poi rinunciato. Queste ultime si dichiarano soddisfatte dell'ausilio ricevuto solo nel 60% dei casi.

La domanda di servizi di promozione sui mercati esteri sembra tuttavia importante per le imprese che vi fanno ricorso. Le valutazioni espresse dalle imprese nelle indagini realizzate dalla rete estera della Banca d'Italia confermano infatti l'indicazione di opportunità di miglioramento nelle politiche nazionali a sostegno dell'internazionalizzazione. Le aree che le imprese segnalano con maggiormente suscettibili si miglioramento sono: l'organicità e la continuità dell'azione del "sistema paese", la quantità e qualità delle informazioni sull'offerta di servizi e attività di promozione e la capacità di stabilire legami con le istituzioni dei paesi esteri nei comparti dove è rilevante la componente relazionale (ad esempio nell'ambito delle infrastrutture oppure sul mercato cinese).

La tabella seguente mette in luce la ricostruzione delle risorse messe in campo dal sistema (Ice, 2014) nel triennio 2012-2014 delle risorse per le politiche d'internazionalizzazione sotto il profilo dei servizi reali e dei servizi finanziarti messe in campo dalla pluralità di attori coinvolti, dal quale emerge la rilevanza dei servizi finanziari su totale, in crescita nel periodo, e per quanto riguarda i servizi reali, a fronte di una quota limitata di aiuti di fonte ministeriale, una quota rilevante da parte delle regioni e del sistema camerale: per entrambe le risorse messe a disposizione per le politiche di internazionalizzazione subiscono una contrazione nel periodo, mentre cresce notevolmente la quota dell'ICE.

Tabella: Risorse destinate alla politiche per l'internazionalizzazione

	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	
				Servi	zi promozi	onali				
		Utenti		Fo	Fondi spesi (1)			Contributo degli utenti ai costi		
Ministero dello sviluppo economico (2)(3)	280	172	163	21	21	19	11	7	8	
Regioni (4)	- 10	•	•	101	89	84	•			
Ice (5)	20.733	19.578	25.301	21	31	51	7	14	13	
Camere di commercio (6)	52.586	65.341	58.452	76	79	63			-	
	Servizi finanziari									
	In	prese clien	iti	Nuovi im	Nuovi impegni assicurativi			Premi lordi		
Sace	24.978	22.698	23.547	8.520	8.704	10.937	380	399	390	
	lm	prese clien	tí	Capitali	Capitali propri impegnati			Valore operazioni assistite [©]		
Cassa depositi e prestiti (8)(9)(10)	6	21	25	659	1.807	1.101	1.218	2.240	2.369	
Simest	570	440	344	391	455	492	4.600	5.069	2.530	

Fonte: Ice, 2014

L'attività delle regioni

L'attività delle regioni nel campo dell'internazionalizzazione appare piuttosto eterogenea anche per il fatto che tende a riflettere la specializzazione produttiva dei territori di riferimento. Alcune regioni hanno mantenuto la competenza diretta in materia d'internazionalizzazione (Lombardia), altre hanno costituito

agenzie per la promozione territoriale e l'internazionalizzazione, trasferendovi risorse e personale (come nel caso della Toscana), altre ancora hanno affidato a società controllate le funzioni in materia (come Ceipiemonte per la Regione Piemonte e Sviluppo Marche S.p.A.). Per queste ragioni risulta difficile quantificare l'ammontare di risorse pubbliche destinate dalle regioni, attraverso tali società, all'attività di promozione dell'internazionalizzazione.

Con la legge n. 143/1998, erano stati costituiti gli sportelli regionali per l'internazionalizzazione (SPRINT) enti privi di personalità giuridica, e collocati alternativamente presso le sedi regionali dell'ICE, le Camere di Commercio, gli uffici delle regioni o presso enti strumentali regionali. Ad essi partecipano l'ICE, la Simest SpA, la Sace SpA, le associazioni di categoria, il sistema camerale e gli altri soggetti impegnati nel sostegno del sistema produttivo regionale. Gli sportelli operano in raccordo con il MAE e la sua rete diplomatico-consolare, nonché con gli uffici ICE all'estero, per dare maggior incisività alla loro azione. In alcune regioni (come in Piemonte) l'attività svolta da questi sportelli è stata interamente assorbita o sostituita da quella degli enti regionali per l'internazionalizzazione (anche in Lazio, Toscana e Friuli Venezia Giulia).

Alcune regioni hanno cercato di bilanciare l'indebolimento delle attività promozionali prima gestite e indirizzate dall'ICE attingendo a strutture e risorse proprie.

Le agevolazioni alle imprese articolati per obiettivo, vedono che all'internazionalizzazione è riservata una quota contenuta, come ordine di grandezza paragonabile a quelle dedicate alla nuova imprenditorialità, decisamente meno rilevanti rispetto alla R&R&I e allo Sviluppo produttivo e imprenditoriale (MISE, 2015). Esse risultano relativamente più orientate alla grandi imprese, rispetto a quanto accade per gli altri obiettivi di politica industriale, che, invece, vedono quote relativamente maggiori (e maggioritarie in senso assoluto) destinate alle Pmi rispetto a quelle che beneficiano le grandi imprese.

Le agevolazioni nazionali, articolate per regione, in Piemonte risultano meno orientate all'obiettivo dell'internazionalizzazione (nel periodo 2009-2014, Mise, 2015) rispetto alle altre regioni settentrionali esportatrici (e più orientate alla Ricerca e sviluppo e innovazione tecnologica). Anche per quanto attiene agli interventi regionali, in Piemonte la quota di incentivi all'internazionalizzazione sul totale delle incentivazioni regionali è in Piemonte significativamente più bassa della Lombardia e dell'Emilia Romagna e Toscana (che hanno valori significativamente superiori alle media). Meno rilevante appare la distanza del Piemonte dal Veneto e Liguria.

Tra le iniziative promosse dalla Regione Piemonte risaltano corsi di formazione, seminari e workshop e partecipazione a fiere. Dal punto di vista settoriale l'attività è stata distribuita in modo ampio, con una concentrazione maggiore su mezzi di trasporto e prodotti di consumo ed editoria (ICE, 2014).

Altrettanto articolato appare la distribuzione per aree geografiche dell'attività, con un picco in corrispondenza dell'Asia.

Tutte le iniziative specifiche si sono collocate all'interno di un Progetto integrato di filiera (Pif) o di un Progetto integrato di mercato, tipologie previste dal Piano strategico per l'internazionalizzazione che è concordato e cofinanziato da Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte. La realizzazione di tali progetti, approvati annualmente dalle rispettive Giunte, è stata affidata a Ceipiemonte scpa, società *in house* della quale Regione Piemonte e Sistema camerale piemontese sono i soci principali, detenendo circa il 90 per cento del capitale, con il resto di proprietà di altri soci pubblici come ad esempio il Comune di Torino. Tuttavia nell'ambito dello stesso progetto vi è stata spesso un'interazione con altri soggetti attuatori, come ad esempio uffici Ice all'estero, o una partecipazione alle missioni collettive Ice od organizzate da Unioncamere nazionale. A fine 2014 la Giunta regionale ha deliberato in materia di programmazione dei Pif.

Tabella: Attività di sostegno all'internazionalizzazione promossa dalle regioni

Milioni di Euro e numero di iniziative

	Foods standard	ndii Fond sped Tipologie di attività, anno 2014									
	2012	2918	2004	Participazione a fine?	Steeland e workskap	Missioni d imprese italiane all'estaro	Missioni d impress estas in Italia	Conti di Sumanione	Spyrato eliment intento est ero	Espat monegor e considenza per l'internacio nationalisse	Alto attidi promotinid
Italia nord-occidentale	19,7	15,7	19,4	109	110	20	5	153	2	1	10
Remonte	2,2	1,8	2,5	69	104	14	0	145	0	0	0
Valle d'Aosta	Q5						*	*			
Lombardia	161	12,9	15,9	33	3	6	4	8	2	1	10
Liguria	Q9	1,0	1,0	7	3	0	1	0	0	0	0
Italia nord-orientale	26,3	33,5	26,8	330	14	19	16	5	1	6	13
Trentino-Alto Adige (1)	10,5	10,6	143	42	12	10	7	4	1	6	1
Veneto	40	1,0	0,4	3	2	9	9	1	0	0	5
Friuli-Venezia Giulia	0,8	0,1	1,2	15	0	0	0	0	0	0	7
Emilia-Romagna	11,0	21,8	10,9	270	*		*		*		
Italia centrale	21,9	19,0	25,6	106	59	13	42	97	4	8	74
Yoscana	9,0	8,1	7,1	32	20	0	21	84	0	1	71
Umbria	2,5	2,3	2,6	34	25	2	10	5	3	0	3
Marche	10,3	6,4	45	34	4	7	8	4	1	6	0
Lazio	QO	2,1	11,4	6	10	4	3	4	0	1	0
Mezzagiorno	33,5	21,3	12,1	101	23	15	16	2	0	31	13
Abruzzo	Q5	Q5	0,4	1	0	1	3	0	0	0	0
Malise	1,1						*	*	*		
Campania	Q.2	1,5	2,4	38	0	0	0	0	0	0	0
Rugla	9,7	6,2	6,0	12	15	0	3	0	0	10	2
Basilicata	3,6	3,0	1,2	5	7	10	1	2	0	7	3
Calabria	2,6	1,4	Q9	10	1	4	4	0	0	0	0
Sicila	10,7	8,5	Q9	30	0	0	5	0	0	0	0
Sardegra	5,2	0,3	Q3	5	0	0	0	0	0	14	8
Totale regioni	101,3	89,4	83,9	646	206	67	79	257	7	46	110

Fonte: Ice, 2014

La valutazione delle politiche di promozione dell'internazionalizzazione

L'analisi dell'intervento pubblico a sostegno dell'internazionalizzazione nella sua accezione più ampia, cioè inclusiva dell'interscambio commerciale e dell'investimento all'estero, può essere

condotta in due modi. Il primo, a carattere più descrittivo, considera l'architettura istituzionale e le sue caratteristiche operative, le risorse impegnate e la capacità di dare conto della congruità ed efficacia delle spese effettuate e della rilevanza delle iniziative intraprese (accountability), in chiave comparativa avvalendosi di confronti internazionali. Un altro modello mira, invece, a valutare, in modo più analitico, i risultati degli interventi pubblici utilizzando tecniche statistiche ed econometriche. In questo modo si ottengono risultati più rigorosi ed è possibile rispondere a domande specifiche sull'efficacia di talune misure, di verificarne la rilevanza per tipologie di beneficiari (Pmi vs grandi imprese, o per appartenenza settoriale o collocazione nella filiera) o per singola articolazione della misura (attività di formazione, accompagnamento a missioni all'estero, realizzazione incontri con buyer esteri ecc.). Spesso questa seconda analisi trova limitazioni nella disponibilità dei dati, che richiedono informazioni individuali sui beneficiari e la costruzione di campioni di controllo di imprese che non hanno beneficiato delle politiche. Questo obiettivo è tanto più difficoltoso, quanto più le politiche risultano frammentate dal punto di vista degli strumenti e dei soggetti che le realizzano (come si è visto nelle pagine precedenti).

La rilevazione sugli effetti

I progetti integrati di filiera sono stati oggetto di un monitoraggio a cura della regione Piemonte, attraverso una rilevazione effettuata da Ceipiemonte attraverso la società di consulenza Praxi (effettuata a novembre 2014: la rilevazione ha preso in considerazione gli effetti dei progetti integrati di filiera per la parte realizzata tra gennaio 2013 e maggio 2014, tramite un questionario strutturato presso le imprese beneficiarie (clienti) e l'utilizzo di una 'mappa strategica' per la rilevazione e la gestione delle informazioni chiave (Praxi, 2013).

Sono state coinvolte nella rilevazione tutte le imprese che hanno usufruito di almeno un servizio nel periodo di riferimento: il tasso di risposta complessivo pari al 43,2% (su 1433 imprese, 619 hanno risposto).

Nella valutazione si fa riferimento ad una variabile obiettivo rappresentata dal valore di contratti ottenuti, all'interno del programma e su un indicatore intermedio , che porta a indicare l'efficacia della politica rappresentato dal valore delle negoziazioni avviate e valore contratti conclusi (116.599.423 euro per le prime e 104.956.342 per i secondi). Il valore medio del contratto è di 200.681 Euro, che porta a sostenere che su un investimento totale di 13.308.732 Euro ad ogni Euro di investimento corrispondono 7,88 Euro di contratti stipulati.

Chiaramente questo indicatore non offre una stima degli effetti (netti) della politica, ma ne costituisce un elemento descrittivo rilevante.

Lo scarto tra negoziazioni e contratti porta a concludere che vi sono margini di miglioramento delle capacità dell'impresa a seguito di ulteriori interventi di supporto (anche se questa rappresenta solo un aspetto dell'efficacia complessiva della misura), imputandone la causa ad insufficiente adeguatezza delle competenze aziendali in materia (assenza di strategie commerciali di lungo respiro, scarsa conoscenze norme attive di import-export, scarsa conoscenza dei mercati/paesi, difficoltà a reperire risorse umane adeguate sul territorio).

Emerge, da parte delle imprese, l'utilità delle iniziative formative e un apprezzabile impatto della formazione sulla capacità di innovare dell'impresa. Così come si distinguono giudizi favorevoli in merito all'utilità delle attività di aggregazione che il progetto a saputo realizzare, anche se la valutazione di efficacia su questo aspetto appare meno evidente.

Viene considerato anche l'impatto sul personale addetto specificatamente all'internazionalizzazione, sia in termini di acquisizione di nuove figure nell'impresa, sia per il ri-orientamento del personale interno verso nuove funzioni nella gestione dei rapporti con l'estero.

Le difficoltà maggiormente segnalate riguardano la difficoltà a mantenere i contatti acquisiti e a trasformarli in relazioni effettive commerciali.

Il gradimento delle imprese si concentra sulle attività del progetto che hanno saputo maggiormente offrire fiere e missioni all'estero, workshop in Piemonte e assistenza individuale.

Emerge come la capacità di chiudere i contratti tenda ad privilegiare la dimensione aziendale (in termini di fatturato) e sia correlato alla partecipazione attiva con continuità alle iniziative.

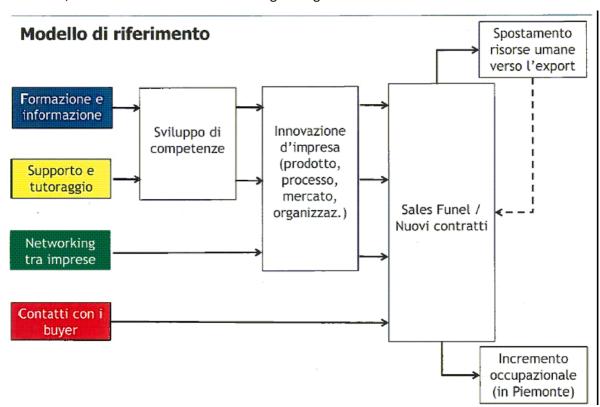
Tabella: Negoziazioni e contratti fra gennaio 2013 e maggio 2014

PROGETTI	Numero negoziazioni	Numero Contratti	Percentuale di trasformazione	Valore medio commesse
AERONAUTICA SPAZIO E DIFESA	44	12	27,27%	5.186.916,67
AUTOMOTIVE	199	33	16,58%	622.727,27
THINK UP	117	28	23,93%	36.902,68
INFRASTRUTTURE	21	7	33,33%	278.952,86
EDILIZIA (PCA)	124	23	18,55%	197.086,96
EDITORIA	26	7	26,92%	6.142,86
DESIGN	180	71	39,44%	5.373,24
ORAFO	113	80	70,80%	6.983,75
AMBIENTE	24	1	4,17%	600.000,00
SALUTE	59	6	10,17%	67.833,33
TESSILE	217	120	55,29%	15.974,17
FERROVIARIO	17	2	11,76%	3.003.000,00
MECCATRONICA	60	14	23,33%	11.714,29
AGROALIMENTARE	192	48	25,00%	31.177,35

Fonte: Praxi, 2014

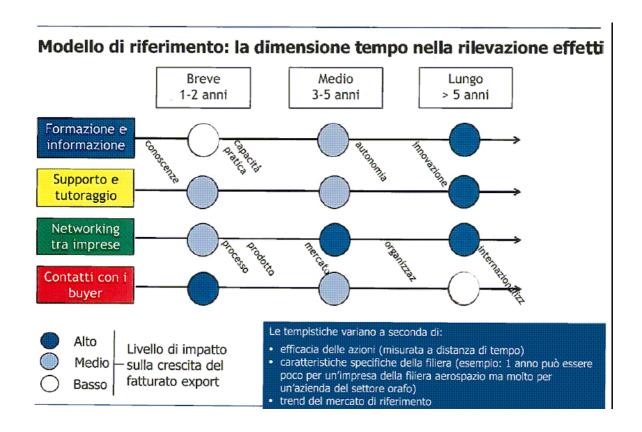
Ipotesi di valutazione

Il lavoro realizzato da Praxi offre un utile ragionamento sul modello di riferimento della politica realizzata attraverso i Pif, che è stato schematizzato nella figura seguente.



Il modello è orientato ad una osservazione 'interna' e si potrebbero ad esso aggiungere degli effetti dovute a ricadute più ampie al di la delle sole beneficiarie (*spillover* di cui si è detto sopra).

Di questo modello ipotetico di funzionamento della misura si offre anche un'ipotesi di generazione degli effetti nel corso del tempo, individuando la tempistica presumibile della produzione di effetti per grandi raggruppamenti di attività previste a favore delle imprese beneficiarie (vedi tabella seguente).



Sulla base di questo modello di funzionamento della politica (opportunamente adattato, ad esempio verificando se non vi siano altre variabili risultato) si potrebbe realizzare una valutazione degli effetti di tipo controfattuale, replicando la metodologia che è stata utilizzata in altri lavori di valutazione dell'aiuto all'esportazione (Crozet, 2013).

La logica della valutazione consiste nel confrontare le performance delle imprese trattate, cioè le beneficiarie dell'aiuto pubblico (nel nostro caso le partecipanti ai progetti di filiera, discuteremo in seguito come individuare il livello di partecipazione) a quello di un gruppo di controllo costituito da imprese che abbiano le stesse caratteristiche delle imprese beneficiarie dell'intervento.

E' allora necessario stimare la probabilità di essere beneficiari del sostegno pubblico in relazione a determinate caratteristiche dell'impresa, quindi, identificare sulla base di quelle stesse caratteristiche un gruppo di imprese di controllo, che non hanno beneficiato dell'aiuto (discuteremo anche questo punto, in seguito) ma che abbiano caratteristiche simili alle beneficiarie.

Quindi si misura, con un'ulteriore analisi econometrica, la differenza fra le imprese beneficiarie dell'intervento e il gruppo di controllo rispetto ad una variabile risultato dell'intervento (in prima battuta individuabile nel fatturato estero, ma potrebbero essere considerate anche altre variabili) valutandone la significatività statistica.

La variabile risultato, sulla base della quale effettuare la valutazione come si è detto è costituita dalle esportazioni, ma ve ne possono essere altre attinenti alle performance dell'impresa, come l'occupazione o la redditività.

Si può qui utilizzare lo schema di Praxi sugli effetti della policy nel nostro caso, che conduce, con lag temporali più o meno elevati, a seconda degli interventi nella quale effettivamente l'impresa è stata coinvolta, ad un effetto sulla capacità di esportare. La variabile risultato costituita dalle esportazioni potrebbe beneficiare, in questo caso, del database sui microdati delle esportazioni (del Piemonte) dell'Istat, dei quali si può disporre di una serie che, con alcune interruzioni giunge fino al 2015.

E' necessario procedere ad un'attenta di fattibilità generale (disponibilità e contenuto delle basi dati, possibilità di individuare il gruppo per l'analisi controfattuale ecc.) in merito ad un esercizio di valutazione come quello ipotizzato. Inoltre, occorre sottolineare come alcune questioni debbano ancora essere approfondite prima di poter procedere.

Di seguito si pongono alcune delle questioni sopra richiamate:

- Occorre verificare la effettiva tempistica degli investimenti con quella degli effetti ipotizzabili: potrebbe, infatti, essere troppo presto per la verifica dei risultati in termini di maggiore (o maggiormente diversificato) export delle imprese;
- Alcune imprese esportano servizi, che non sono compresi nel database di riferimento dell'Istat, che
 considera solo le esportazioni di merci. Occorre valutare l'importanza di questa componente con i
 gestori della misura;
- Esiste poi il problema di come dosare i trattamenti ricevuti, atteso che le imprese partecipano in modo differenziato alle diverse iniziative. Si potrebbero individuare alcune gradazioni di aiuto ricevuto sulla base di un conteggio delle iniziative a cui l'impresa ha partecipato, con un'adeguata ponderazione (da costruire a tavolino, anche in questo caso con l'ausilio del gestore della policy).
- In generale andrebbe meglio compreso l'effettiva quantificazione dell'aiuto che le imprese ricevono (scontando i costi che esse stesse sostengono per le diverse iniziative).

Nell'esercizio presentato nei paragrafi successivi, che costituisce un primo tentativo di analisi degli effetti, si adotteranno alcune semplificazioni, rispetto alle questioni sopra indicate, che andranno affrontate in futuro, per ottenere analisi di valutazione più accurate.

Come si è detto esportare non è semplice, infatti sono necessari investimenti specifici di prospezione dei mercati, adattamento delle produzioni, apprendimento di norme e regolamenti di altri paesi, tutti elementi che costituiscono un investimento rilevante, soprattutto per le imprese minori, con costi fissi iniziali piuttosto sostenuti.

E' inoltre un'attività rischiosa e, infatti, sono poche le imprese che esportano rispetto al totale delle imprese, per quanto la platea degli operatori con l'estero sia notevolmente cresciuta nei tempi più recenti.

Ma, la vera ragione di esistenza degli aiuti all'internazionalizzazione si basa (e si giustifica) sull'esistenza di fallimenti del mercato nel beneficiare delle opportunità che le imprese avrebbero sui mercati esteri.

Tralasciando il caso dove le commesse sono talmente rilevanti da rendere del tutto evidente la necessità di aiuto pubblico (un aiuto di natura finanziaria ed assicurativa, soprattutto) i servizi di aiuto all'esportazione potrebbero essere prodotti dalle imprese stesse o da soggetti privati, comunque acquistate sul mercato.

Occorre quindi verificare la specificità degli aiuti offerti attraverso i Pif, valutandone la natura complessa e quanto si differenzino da servizi disponibili sul mercato per quella platea di soggetti ai quali si rivolgono. Ciò detto si pone la questione: se le imprese hanno limitate risorse finanziarie, potrebbero non disporre delle opportunità di ricorrere al mercato per i servizi necessari a accedere o migliorare la propria posizione sui mercati esteri.

Una prima domanda è, dunque, se i servizi possono essere offerti dal mercato.

L'aiuto offerto tramite l'adesione al progetto, nel nostro caso, (agenzia pubblica di promozione in generale) servirebbe dunque ad allentare il vincolo finanziario. Ciò significa che gli effetti differenziali fra gruppo di trattati e gruppo di controllo dipenderà dalla circostanza che vi siano vincoli finanziari differenziali nei due gruppi (un'ulteriore variabile da tenere sotto controllo).

Precisiamo che inoltre che se i servizi potessero essere offerti dal mercato l'intervento pubblico potrebbe semplicemente limitarsi a fornire le risorse finanziarie alle imprese che potrebbero ricorrere a servizi di mercato superano le restrizioni finanziarie.

Come si vedrà nelle pagine che seguono, soprattutto nell'analisi approfondita di alcuni specifici Progetti di filiera, il supporto fornito da Ceipiemonte difficilmente potrebbe essere surrogato dall'acquisizione degli stessi servizi sul mercato, per la varietà e complessità di strumenti e delle azioni messe in atto.

Inoltre occorre osservare che l'aiuto alle imprese si giustifica anche per altre due ragioni :

- Vi sono benefici derivanti dall'attività di esportazione per l'impresa, che non riguardano soltanto l'immediata capacità di esportazione, ma la possibilità di attivare economie di apprendimento che l'impresa stessa potrà sfruttare su tempi medio-lunghi. Questa si tradurrà in migliori performance nell'attività di esportazione e più in generale in migliori risultati economico-finanziari;
- in aggiunta occorre tenere conto che l'attività di esportazione genera esternalità positive, legate al fatto che le opportunità commerciali delle imprese del milieu nel quale operano le imprese 'trattate' (quindi anche delle 'non trattate') aumentano per la presenza/vicinanza di imprese esportatrici. Le ricadute andrebbero, dunque, ben oltre le imprese beneficiarie.

Questo secondo aspetto ha rilevanza per l'esercizio di valutazione da effettuare: il campione di controllo, costituito da imprese della stessa filiera/territorio e da imprese che possono avere rapporti con le beneficiate o che ne condividono alcuni aspetti di operatività nella loro normale attività (ad esempio come fornitori o clienti) potrebbe beneficiare delle esternalità citate. Con la conseguenza che non si osserverebbero differenze sufficientemente significative fra i due gruppi di imprese e ciò potrebbe (erroneamente) indurre a concludere che la politica sia stata inefficace.

Provando a sintetizzare il ragionamento che deriva dalle questioni sopra esposte le scelte a supporto di un esercizio valutativo si individuano le con lo schema seguente:

I servizi possono essere acquistati sul mercato

	differenza fra campioni significativa	differenza fra i campioni non significativa	
impresa soggetta a vincolo finanziario stringente	la politica ha effetto	la politica non ha effetto	
impresa non soggetta a vincolo finanziario stringente	la politica non ha effetto (l'intervento è privo di addizionalità)	la politica non ha effetto	

I servizi non possono essere acquistati sul mercato

acquistati sai ilici cato			
	differenza fra campioni significativa	differenza fra i campioni non significativa	
impresa soggetta a vincolo finanziario stringente	la politica ha effetto	la politica non ha effetto	
impresa non soggetta a vincolo finanziario stringente	la politica ha effetto (nel caso in cui i servizi possono essere acquistati sul mercato, la politica non ha effetto)	la politica non ha effetto	

vi sono esternalità sul resto del sistema produttivo

	differenza fra campioni significativa	differenza fra i campioni non significativa
impresa soggetta a vincolo finanziario stringente	la politica ha effetto	indecisione (effetto delle esternalità che riduce la differenza) potrebbero anche servire
impresa non soggetta a vincolo finanziario stringente	la politica ha effetto	indecisione (effetto delle esternalità che riduce la differenza) potrebbero anche servire

Queste prime note introduttive sintetizzano i passi iniziali di approccio all'approfondimento dei Progetti integrati di filiera, per realizzare una valutazione controfattuale della policy. Si è quindi proceduto ad approfondire i meccanismi di funzionamento della misura attraverso incontri con il gestori della *policy*, finalizzata a una sua più puntale comprensione, per sciogliere alcuni dei nodi citati in merito alla sua valutazione.

Su un altro versante si è proceduto alla costruzione di un database di imprese che includa anche le imprese beneficiarie, da integrare con le informazioni sui dati di bilancio e sulle esportazioni, utile per valutare la misura.

Possono essere indicate alcune prime domande di valutazione, che, in parte sono state considerate nell'esercizio nel seguito presentato, ma che necessiteranno di ulteriore approfondimento:

Come si inserisce la politica dei Pif nel quadro delle politiche per l'internazionalizzazione? Ci si domanda se esistono sostituti della policy in questione (anche ai fini della selezione del campione di controllo per la valutazione controfattuale)

Quali i criteri di scelta operati nell'individuare i beneficiari? La questione è rilevante, in particolare, per comprendere quanto si intendesse promuovere il rafforzamento delle imprese già presenti sui mercati esteri (margine intensivo) o quanto, invece, alla penetrazione in nuovi mercati o in nuove esperienze di internazionalizzazione per l'impresa (margine estensivo)

Quale il ruolo della filiera vs benefici individuali delle imprese? La questione ha a che vedere con la considerazione degli effetti diffusivi delle politiche per l'internazionalizzazione sul sistema produttivo locale, sfruttando la leva consentita dagli *spillover* prodotti dalla politica.

Gli interventi sono stati efficaci? La domanda dovrebbe poter essere declinata per tipo di intervento e per tipologia di impresa, per offrire suggerimenti alla policy oltre ad una valutazione dicotomica dell'efficacia.

Alcune di queste domande hanno trovato risposte nell'approfondimento di 3 Progetti integrati di filiera, che viene presentato nel seguito.

Un approfondimento su tre progetti: internazionalizzazione ed 'effetto filiera'

Nel corso degli ultimi anni la cassetta degli attrezzi dell'operatore pubblico orientato a promuovere l'internazionalizzazione delle imprese si è arricchito di modalità di intervento di carattere più complesso. A fianco degli strumenti tradizionali destinati ad offrire alle singole imprese la possibilità di accedere a finanziamenti e servizi (voucher per fiere e saloni internazionali, incontri con operatori internazionali, interventi di formazione, assistenza commerciale con controparti estere, sostegno per partecipazione a bandi di gara internazionali, assistenza per la partecipazione a bandi internazionali, ecc.) si è fatta strada una strategia di intervento, non alternativa ma integrativa, destinata a promuovere l'internazionalizzazione di una "pluralità organizzata" di imprese, ovvero di rivolgersi ad insiemi di imprese (settori, filiere, cluster) unitariamente intesi.

La scelta di avvalersi di questa strategia di intervento è riconducibile, nel caso piemontese, ad iniziative svolte agli inizi dello scorso decennio che hanno riscosso un notevole successo (Calabrese, 2010). Il riferimento d'obbligo è "From concept to car", un'iniziativa avviata nel 2002 dalla Camera di Commercio di Torino in collaborazione con il Centro estero delle Camere di Commercio Piemontesi e sostenuta da Regione Piemonte ed Unione Europea. Il progetto partiva dalla constatazione che nel territorio piemontese erano presenti numerose imprese specializzate nelle diverse componenti del settore automotive che, nel loro insieme, erano in grado di coprire l'intera filiera produttiva (dalla progettazione alla produzione). Utilizzando rigidi criteri di selezione venne individuata una quota di queste imprese (circa 150), considerate eccellenti, in modo tale da rappresentare una filiera merceologicamente completa. Per questa furono avviate misure ed iniziative per accrescere la visibilità internazionale della filiera presso potenziali mercati esteri e clienti stranieri. A tal fine furono predisposte una serie di attività sia per presentare il progetto sia per sostenere le imprese straniere e piemontesi nel concludere accordi. Il programma è stato molto apprezzato poiché ha permesso alle imprese piemontesi di acquisire diverse commesse, avviare collaborazioni e joint venture, creare consorzi e aggregazioni tra imprese piemontesi. Negli anni successivi è stato rinnovato e poi esteso, nel 2007, anche alla filiera aeronautica.

I Progetti integrati di filiera, ampiamente descritti nel resto del rapporto, possono essere considerati sia il portato e l'evoluzione delle iniziative appena richiamate e sommariamente descritte, sia la scelta di condurre a sistema l'esperienza di successo svolta per due filiere (automotive e aeronautica). Infatti, con i PIF ci si propone di erogare un pacchetto più o meno ampio di servizi ad un gruppo di aziende (interessate ad avviare relazioni commerciali e tecnologiche con controparti internazionali), selezionate a seguito di auto candidatura ed organizzate per filiera produttiva. Avviati in Piemonte a partire dalla programmazione FSC 2012-2013, i singoli progetti integrati di filiera prevedono una fase di decollo delicata ed impegnativa. L'attuazione del PIF, in estrema sintesi e per quanto qui interessa, può essere articolata in una serie di passaggi o fasi: 1) raccolta delle candidature e selezione delle imprese appartenenti a specifici settori produttivi; 2) analisi loro caratteristiche, mappatura competenze possedute e i prodotti/servizi realizzati (capability matrix); 3) composizione e verifica delle filiere; 4) avvio effettivo delle misure di promozione all'estero delle filiere (partecipazione a eventi e fiere, individuazione e partecipazione a bandi internazionali, incontri b2b, ecc.). Come si può notare, l'erogazione vera e propria delle tradizionali misure

di internazionalizzazione è preceduta da alcune attività (in particolare quelle di identificazione, composizione e animazione della filiera) che costituiscono, nel loro insieme, un tratto distintivo del PIF.

La realizzazione di tali attività di supporto e accompagnamento alla formazione della filiera, pur concepite nell'ambito di *framework* comune e generale, si sono declinate in modo distinto nei diversi progetti integrati di filiera, adattandosi alle caratteristiche del contesto produttivo di riferimento (numero di imprese e grado di specializzazione, disponibilità di imprese leader già fortemente internazionalizzate, presenza di filiere complete o parziali, ecc.). nelle pagine che seguono si propone una sintetica ricostruzione dell'esperienza di costruzione e animazione condotta in tre Pif (Aerospazio, Ict e Editoria) nei quali la connotazione di filiera si articola in modo differenziato esprimendo criticità che hanno condotto ad azioni di policy ed esiti diversi.

Il caso dell'Aerospazio

Il Progetto di filiera Aerospazio si inserisce in un'esperienza iniziata da tempo che vedeva le attività promozionali attraverso i diversi strumenti (iniziative fieristiche, missioni, workshop ecc.), prima del Centro estero delle Camere di Commercio piemontesi, poi di Ceipiemonte, riorganizzarsi verso la promozione aggregata di nuclei di imprese, abbandonando progressivamente la promozione individuale.

Il passaggio alla promozione del cluster o filiera consente infatti un'azione più efficace basare su un effettivo scambio di esperienze e *know how* fra le diverse imprese così raggruppate finalizzate alla condivisione di attività, a patto però di includere le anche le imprese migliori, quelle in grado di dare visibilità della regione nel settore. Elemento chiave per tale azione è una attenta selezione delle imprese, necessariamente i leader di filiera, oltre alle imprese con caratteristiche tali da garantire il successo sui mercati esteri e, soprattutto, disposte a collaborare in un ottica che vada oltre il breve periodo. In questo senso il processo promozionale si caratterizza per uno sviluppo continuativo nel tempo, con risultati anch'essi piuttosto differiti : Il progetto, infatti, prevedeva iniziative su scala triennale, che poi venivano ripetute nel tempo.

Analogamente a quanto avvenuto per un altro rilevante comparto regionale, l'automotive, nel 2007 prende avvio questa nuova concezione di promozione all'estero in forma aggregata.

L'esempio del comparto automotive ('From concept to car' nacque all'inizio degli anni 2000) suggeriva l'adozione di un'attività più concentrata (meno dispersiva) da realizzarsi con aziende focalizzate, in grado di fruire dei servizi offerti dal Centro per l'internazionalizzazione, con una struttura in grado di seguire la relazione con i mercati esteri oltre la sporadicità (meno 'dispersiva').

Torino Piemonte Aerospace (nel 2007e 2008) mutuava questa idea originale nata con' From concept to car' e la faceva propria adattandola alle caratteristiche specifiche del settore aerospazio.

Inizialmente le esperienze di promozione all'estero con le imprese dell'aerospazio soffrivano di sporadicità (con la partecipazione ai saloni internazionali di riferimento e l'organizzazione di workshop a Torino) anche a seguito di un atteggiamento piuttosto restio da parte delle imprese ad un loro coinvolgimento. La partecipazione delle imprese leader (in particolare la partecipazione di Avio Areo), con un ruolo attivo nella promozione degli interventi a favore della filiera, ha invece cambiato questa inclinazione dando luogo ad una maggior partecipazione degli gli attori della filiera, che comunque si caratterizzava per una apprezzabile connessione attraverso rapporti di fornitura locali. Ciò ha permesso anche di superare l'iniziale diffidenza nel mettere a disposizione il proprio know how strategico.

Le cinque imprese leader hanno offerto un contributo rilevante alla costruzione della filiera, costruita secondo criteri fortemente selettivi. Il metodo di selezione si basava su una metodologia ben codificata (6sigma) adottata da Avio Aero che fu utilizzata per effettuare la selezione sulla base di parametri tecnici,

commerciali e di sviluppo business consentendo al tempo stesso di determinare il posizionamento dell'intero gruppo di imprese rispetto allo scenario internazionale: nel 2007 venne presentato un paper nell'ambito dell'Organizzazione internazionale del settore aerospaziale di tipo metodologico che aveva come oggetto la creazione di un cluster basato sulle eccellenze del settore finalizzato al posizionamento nello scenario internazionale.

Il focus delle attività di promozione è stato inizialmente individuato nell'area europea, un mercato 'domestico' ritenuto più consono per le PMI, mentre sono stati inseriti solo pochi paesi extraeuropei, e dal 2009 la Cina, bilanciando fra le caratteristiche di un mercato che è sicuramente difficile, soprattutto per le Pmi, ma anche estremamente promettente.

A partire dalla 2011 l'attività promozionale si consolida nella sua articolazione di filiera tanto da indurre ad avviare un percorso di segmentazione della filiera stessa per gruppi di prodotto o sistemi, costituiti da 8-10 imprese ciascuno, in grado di fornire un sistema integrato. Tale necessità derivava proprio dall'attività promozionale nella quale i buyer esteri chiedevano di relazionarsi con un interlocutore unico con un ruolo di coordinamento delle attività (imprese) subfornitrici o comunque connesse alla realizzazione del prodotto.

Prima dell'intervento vi erano stati alcuni tentativi spontanei da parte aziende della filiera di costituire aggregazioni, 2 o 3 casi, ma prive di continuità: la causa attribuibile alla debolezza di questi tentativi sembrerebbe da attribuire sia al ricorso a consulenti, la cui esperienza e il cui apporto non garantivano sufficiente continuità, sia alle difficoltà manifestate dalle imprese ad individuare la ripartizione dei costi rispetto ai risultati dell'attività promozionale.

Per questa ragione nei progetti di filiera si decise di sottoscrivere agreement in cui venivano formalizzate regole di funzionamento dell'aggregazione, a cui si aggiungeva la redazione di un business plan con un modello di ripartizione dei costi e degli utili che potessero emergere dalle commesse ottenute, per le quali, dunque, sono predefiniti i meccanismi di ripartizione delle richieste di offerta. Inoltre si definisce il piano di marketing, piano promozionale che individua le iniziative a cui partecipare nell'anno. Un'azienda team leader funge da collettore, gestore e manager dell'aggregazione, affiancato da Ceipiemonte, che tuttavia, con il tempo tende a lasciare spazio all'autonoma gestione del gruppo, in misura variabile rispetto a ciascuna aggregazione.

Sotto il profilo formale, infatti, solo in un caso è stato realizzato un consorzio (richiesto dal cliente estero) ma in tutti gli altri casi è prevalso il *cluster network agreement* citato. I contenuti, anche in questo caso, dipendono fortemente dalle esplicite richieste del buyer. Non è stato mai utilizzato il contratto di rete.

Si sottolinea come il comparto vedesse imprese già interagenti prima dell'avvio dei Pif: i progetti integrati hanno quindi sviluppato queste preesistenti relazioni sotto un duplice profilo. Quello della promozione commerciale (sistema completo con interlocutore unico) accanto ad un'azione di aggregazione tramite tavoli tecnici, nei quali le imprese si confrontano su aspetti tecnici. Non tanto su questioni legate alla R&S, quanto piuttosto sulla convergenza rispetto a soluzioni su tematiche tecniche di tendenza, con l'intento di raggiungere un *ugrading* qualitativo nell'offerta all'operatore estero, soprattutto in un'ottica di marketing, arricchendo le caratteristiche dell'offerta e anticipando (interpretando) le possibili esigenze del cliente.

Sono state realizzate sei aggregazioni, circa, con team leader scelto nel gruppo: in genere si tratta di un sistemista che svolge un ruolo aggregatore nello specifico sistema, che emerge naturalmente all'interno del gruppo.

Fra i servizi di Ceipiemonte, l'offerta personalizzata non ha trovato riscontro fra le imprese della filiera aerospazio, per le quali l'accesso ai mercati esteri avviene solitamente all'interno di un programma definito con altre imprese partner e, dunque, in modo aggregato.

Costante invece il supporto per la partecipazione a fiere, in particolare alle principali fiere internazionali europee del settore (Le Bourget, Parigi, e Farnborough, Londra). In questi casi l'attività di Ceipiemonte ha permesso di avere maggiori spazi e maggiore visibilità, organizzando la presenza in modo unitario, all'interno della collettiva nazionale organizzata dall' AIAD (Associazione aziende italiane aerospaziali) econ il Ministero della Difesa, alla quale partecipano anche le altre regioni specializzate nel comparto.

Mentre non vengono proposti saloni di nicchia (General aviation, Interior, ecc.) che possono riguardare solo un limitato numero di imprese.

Alle aziende ciò ha dato un grande vantaggio perché da sole non avrebbero mai potuto partecipare ai saloni sia per motivi di costo (organizzare uno stand individuale diventa molto più costoso) e poi perché comunque avrebbero avuto uno stand molto piccolo e poco visibile.

Sono inoltre state organizzate missioni, avvalendosi di contatti con referenti dei vari paesi organizzando una serie di incontri di tappe tecniche con le aziende. Negli ultimi anni Usa e Cina, in particolare, dove Ceipiemonte è risuscito a divenire interlocutore accreditato di Avic (Aviation Industry Corporation of China) una holding governativa dell'aeronautica e aerospazio cinese. In questo caso le relazioni sono state condotte in modo alquanto strutturato, secondo approfonditi workshop tecnici con le specifiche controparti locali.

Un terzo filone di attività molto praticato è il workshop a Torino, incontrando buyer player internazionali, che consentono una conoscenza diretta da parte dell'interlocutore estero con la realtà locale e, in particolare, consentono la visita alle aziende, consentendo di percepire le relazioni fra di esse sul territorio e anche con il mondo accademico e della ricerca.

Quindi si propongono incontri b2b, con un buyer che sceglie aziende piemontese che vuole incontrare fra i company profile delle aziende proposti da Ceipiemonte.

Le relazioni con altre regioni specializzate nella filiera avvengono soprattutto attraverso il cluster nazionale aerospazio (CTNA) cui partecipa il distretto aerospaziale piemontese. Si rilevano differenze significative nelle incentivazioni regionali. Anche se la missione del cluster è sostanzialmente di ricerca, sarebbe utile vi fosse più relazione anche sul fronte dell'internazionalizzazione.

Date le caratteristiche della filiera e delle azioni di promozione indicate, i risultati in termini di export andrebbero ricercati a livello di cluster, ovviamente, non di singola impresa. Inoltre i tempi di ritorno delle iniziative in questo settore sono molto lunghi (a differenza dell'Auto). Oggi, infatti, si possono registrare gli effetti di commesse del 2011: il tempo di ottenimento delle commesse è lunghissimo anche perché, quando un buyer intercetta il potenziale fornitore, inizia un processo di accreditamento del fornitore lunghissimo, con protocolli per accreditarsi che durano uno o più anni.

Si sottolinea come il ruolo di Ceipiemonte offra all'interlocutore estero la percezione di un contesto strutturato. In generale è il team leader a svolgere il ruolo principale nella gestione della commessa: quando vi è un consorzio i rapporti sono formalizzati, altrimenti è il leader che svolge un ruolo 'distributivo' della commessa. Si tenga presente, a dimostrazione della forte connessione fra le imprese della filiera, che anche quando avvengono rapporti fra un singolo buyer e una singola azienda, si sta diffondendo la prassi di condivisione del contatto.

A differenza del settore auto, qui prevale uno spirito collaborativo, anche perché in questo caso contano di più fattori come l'affidabilità e il livello tecnologico rispetto al prezzo.

Quali le prospettive dei Progetti integrati di filiera nella nuova programmazione?

In futuro si intendono introdurre modalità innovative, con l'obiettivo di aumentare il grado di intersettorialità, in particolare con le imprese dell'Automotive e del Comparto ferroviario, sfruttando le

prossimità tecnologiche, sostenendo, attraverso la promozione all'estero, la diversificazione settoriale in questi comparti, pur esistendo numerose problematiche di tipo tecnico che differenziano i comparti citati. Un secondo aspetto riguarda i materiali avanzati che accomunano settori Automotive, Aerospazio e Ferroviario.

Un terzo tema è quello dell'additive manufacturing, una tecnologia ormai acquisita nel settore Aerospazio (anche se pone rilevanti problemi di certificazione legati alla specificità del prodotto aeronautico) ma ancora da sfruttare nel caso dell'automotive, limitata per ora dalla diversa scala di produzione; in passato è stato avviato un tavolo comune auto e ferroviario su utilizzo di un materiale composito per le porte: Da questo punto di vista occorre tenere conto che alcune aziende sono presenti in più pif soprattutto quelle che svolgono servizi di ingegneria, che hanno rilevanti capacità trasversali.

Il caso dell'Ict

L'Ict in Piemonte rappresenta un comparto decisamente rilevante in termini di addetti e imprese (il secondo settore nella dopo l'automotive). Un settore cresciuto al servizio di grandi committenti, che proprio per questo ha subito i contraccolpi del ridimensionamento di importanti settori produttivi sia nell'ambito del manifatturiero che nei servizi. Un settore così rilevante, cresciuto in una logica di servizio, ha trovato difficoltà a ricomporsi attorno a prodotti riconoscibili, dimostrando una rilevante dispersione e una sottodimensionamento nelle attività di esportazione rispetto alla effettiva rilevanza del settore. Per questa ragione nel 2006 la Camera di commercio di Torino, d'intesa con il Centro estero ha commissionato uno studio per valutare la possibilità di promuovere il settore sui mercati esteri. La sollecitazione proveniva dall'Unione Industriali che avvertiva la crisi seguita al citato ridimensionamento di tradizionali motori dell'economia piemontese (soprattutto torinese, dove si concentrava il 90% del settore informatico presente nella regione) anche a seguito del trasferimento di attività direzionali che ha interessato negli ultimi anni il polo metropolitano (ad esempio a seguito della concentrazione nel sistema bancario).

Il coordinamento di tale progetto è stato affidato a CSI-Piemonte e a Torino Wireless, articolandosi su due filoni.

CSI-Piemonte, divenne capofila delle attività miranti a individuare le società piemontesi in grado di partecipare ad opportunità di *tender* internazionali promossi prevalentemente da committenza pubblica; Torino Wireless, insieme a Ceipiemonte, ebbe il compito di individuare le società con competenze adeguate a sviluppare soluzioni e pacchetti di prodotti/servizi da promuovere commercialmente sui mercati esteri. Anche in questo caso il modello di riferimento è stato 'From concept to car', il progetto orientato alla filiera automotive, avviato nel 2002/2003.

I gestori della policy avvertivano la consapevolezza che non si trattava di una filiera con adeguata strutturazione e che si trattava più verosimilmente di costruire delle relazioni deboli o assenti: tale circostanza ha richiesto una rilevante attività conoscitiva delle oltre 200 imprese che sono state analizzate in profondità per quanto riguarda le loro caratteristiche e le loro potenzialità, individuando i possibili mercati di riferimento. In questo modo venivano definiti specifici mercati, che nelle successive versioni del programma vengono stabiliti ex ante e nel contempo si offriva alle aziende, focalizzate ad operare in un ambito locale, un quadro di riferimento rispetto all'ambiente competitivo che avrebbero incontrato su questi mercati esteri. Vengono selezionate una novantina di imprese per il Programma iniziato nel 2008. La scelta del mercato veniva proposta in relazione alla tipologia di tecnologia/prodotto e l'impresa veniva supportata all'estero con supporti in loco (clienti, distributori ecc.). Inizialmente il supporto presentava una connotazione prevalentemente individuale, alla luce delle caratteristiche specifiche delle imprese e del

contesto relazionale nel quale erano collocate di cui si è detto, divenendo successivamente, sempre più orientato all'aggregazione.

Per quanto riguarda il filone pubblico, è stata seguita un analogo percorso, con la differenza che il Csi aveva già al suo interno un'unità dedicata a seguire la partecipazione ai bandi di gara e possedeva una conoscenza piuttosto approfondita delle aziende del territorio, conformemente al suo mandato, nel quale si evidenziava il supporto alle Pmi nella partecipazione bandi di gara. Con il nucleo che si occupava dei bandi di gara internazionali all'interno del Csi è stata svolta un'attività simile a quella realizzata con Torino Wireless. In questa fase è stato particolarmente rilevante il confronto necessario per valutare le effettive competenze presenti in ciascuna azienda necessarie per la partecipazione ai bandi oltre alle esperienze effettivamente già realizzate nel passato. L'obiettivo in questa fase consisteva anche nell'evitare di assumere come metro delle competenze adatte ad operare sui mercati esteri esclusivamente quelle derivanti dai curriculum delle risorse interne presenti in azienda, ma valutando in misura più ampia le capacità dell'organizzazione nel sostenere nel tempo la partecipazione a bandi internazionali. Il metodo di lavoro ha previsto l'organizzazione di Tavoli tecnici volti ad individuare definiti ambiti di intervento (progetti) sui quali aggregare le imprese anche attraverso l'individuazione di un system integrator, figura cruciale per canalizzare l'aggregazione delle diverse specializzazioni afferenti ciascuna impresa: questi sono stati individuati sulla base di specifiche conoscenze acquisiste attraverso precedenti iniziative (es. Progetti integrati di mercato, proposte di aziende o gruppi di aziende/attori locali, proposte di imprese/soggetti esteri). Ciò in quanto nel 2009 Ceipiemonte si è reso conto che l'approccio personalizzato nei confronti di ciascuna singola azienda non era produttivo, così come emergeva una criticità legata alla limitata dimensione aziendale: si delineavano in questo modo filiere troppo lunghe, peraltro tipiche del settore Ict, come si è detto, che rendevano difficile organizzare le imprese attorno alla proposta di un prodotto/linea di prodotti sui quali far convergere gli sforzi promozionali. Si tenga presente che molte aziende del settore, notevolmente frammentato, include imprese che operano prevalentemente in attività 'gestionali' per conto terzi, talvolta con una molteplicità di clienti o in mere attività di body rental, quindi con un limitata controllo del proprio mercato, e, soprattutto, prive di un prodotto specifico.

Dal 2009/2010 quindi il lavoro di aggregazione si è avvalso dei Tavoli di lavoro specifici su temi selezionati, in gradi di raccogliere significativi nuclei di competenza a livello locale: *security, e-health, finance, multimedia, emergenza retail, smart building*. Alle imprese è stato chiesto di profilarsi secondo queste aree d'intervento nelle candidature.

Fattori critici per la partecipazione a gare internazionali si sono rivelati la necessità di un *system integrator*, in grado di supportare l'aggregazione e dotati di sufficiente massa critica, da ricercare in Italia, ma anche all'estero, oltre alla necessità di disporre di figure specializzate da inserire nelle compagini (prevalentemente Ati, in quanto reti e consorzi si sono rivelati strumenti troppo rigidi) costruite attorno alla gara (esperti internazionali su specifiche materie critiche per il progetto).

Il progetto Think up si è concluso ed ha visto il decollo di alcune iniziative (in particolare sulla sicurezza oltre all'interesse per alcune gare internazionali della Banca mondiale in ambito sanitario) mentre altri tavoli non hanno prodotti risultati effettivi. La prospettiva è di continuare a sviluppare il lavoro svolto in precedenza utilizzando il bagaglio di conoscenze acquisite nella progettazione degli anni passati, attraverso la conoscenza delle imprese e la costruzione di capability matrix per supportare interventi, che saranno più selettivi, in quanto riferiti alle Aree di specializzazione previste dalla nuova programmazione europea, nella quale potranno trovare spazio le iniziative di promozione all'estero delle imprese dell'Ict.

Il caso dell'Editoria

La storia del Pif Editoria parte da una situazione alquanto diversa rispetto agli altri progetti di filiera. In questo caso la policy si innesta in un quadro di risposta alla crisi che il settore stava attraversando in quel momento e il progetto di internazionalizzazione si delinea nel quadro degli interventi di sostegno che le amministrazioni locali e le associazioni industriali hanno cercato per rivitalizzare il settore. Ceipiemonte inserisce il comparto all'interno del piano per l'internazionalizzazione un settore con il quale non aveva mai avuto rapporti in precedenza. E' quindi nato il progetto "Torino Piemonte Graphic Arts & Excellences".

Il Progetto era diretto a tutta la filiera di cui fanno parte sia le imprese del settore editoriale vero e proprio, sia il nucleo di attività impegnate nella stampa, grafica e cartotecnica, due comparti molto differenziati fra loro. Nel caso degli editori, inoltre, prevaleva una forte competizione interna, acuita dalla crisi, rendendo particolarmente difficile realizzare azioni di sostegno all'agglomerazione. Diverso il caso del comparto della stampa, grafica e cartotecnica, che presentava, per le imprese candidate al Progetto, una forte concentrazione territoriale (nell'area di Moncalieri) che costituiva un elemento facilitante rispetto agli obiettivi del Pif. Uno studio realizzato dal Ceris Cnr che analizzava il comparto in quell'area, offriva elementi di analisi utili alla proposizione di un intervento di sostegno. La fase di aggregazione delle imprese ha richiesto un periodo lungo, articolato su un triennio nel quale sono stai realizzati circa 30 tavoli di lavoro per individuare le azioni da realizzare.

Alcuni caratteri strutturali determinano un difficile rapporto con l'estero per questo tipo di attività, che si articola in piccole unità produttive legate a mercati e logiche tradizionali anche se investite da elementi di innovazione, che tuttavia, si scontrano con una debole dotazione di fattori utili all'approccio ai mercati esteri. Inoltre la commerciabilità del prodotto (se si considera la carta) non è elevata.

In effetti il passaggio che si profilava per queste imprese consisteva proprio nella necessità di internazionalizzare un servizio piuttosto che un prodotto, che risultava un compito ancor meno facile.

Inoltre si è dovuto cercare di far nascere aggregazioni spontanee fra imprese che non avevano rapporti diretti, come nel caso di altri Pif, differenziandosi da comparti più strutturati in rapporti consolidati di fornitura. Un lavoro di 'costruzione' della filiera realizzato attraverso una mappatura delle produzioni per evidenziare quelle di eccellenza, oltre che individuare i settori e i mercati di destinazione. Sulla base di tale incrocio prodotti/mercati sono sati individuati quattro gruppi di lavoro nei quali si sono ripartite, anche se in modo non esclusivo le imprese che hanno portato a termine il lavoro da 30 a circa 15).

Un gruppo di lavoro si rivolgeva a settori di destinazione editoria, casa editrice, ecc. ; un secondo gruppo del lusso quindi design, orologeria, gioielleria; un terzo gruppo verteva sul comparto agroalimentare e del vino, quindi un gruppo riferito alla cosmesi, erboristeria e farmaceutica. Questi ultimi due sono, in seguito, confluiti in un unico gruppo di lavoro.

La collocazione entro i gruppi ha dovuto tenere conto della potenziale concorrenza fra le imprese, che ne avrebbe impedito la collaborazione all'interno dello stesso gruppo.

Viste le deboli esperienze di internazionalizzazione di queste imprese, ma anche in generale della capacità di comunicazione, prima di definire azioni commerciali vere e proprie si è ritenuto di dover dedicare attenzione alla comunicazione: impostata a livello di gruppo presentando all'interlocutore estero con un paniere di servizi che potessero essere intermediati fa un unico system integrator (interlocutore

commerciale) che in nome e per conto del gruppo presenti un'offerta completa (dal prestampa alla stampa).

Alcuni ulteriori elementi qualificano il gruppo così individuato: un logo comune, un company profile di gruppo, un codice etico che rappresenta un elemento di qualificazione e, al tempo stesso, un, seppur debole, impegno reciproco all'interno del gruppo. Con il supporto di una società di comunicazione per ciascun gruppo. Ciò testimonia delle difficoltà alla collaborazione fra imprese, prima citate, in questo settore.

Si è inoltre ritenuto di affiancare un *export manager* che ha contribuito ad individuare il target di mercato (fascia alta, l'unica sufficientemente remunerativa per le nostre imprese) ed avviato una serie di relazioni presso clienti potenziali esteri anche con i team leader, con risultati non soddisfacenti: la maggior difficoltà è da attribuire alla mancanza di continuità di tali azioni, che sarebbe potuto avvenire con un impegno più significativo da parte delle imprese della filiera.

Sicuramente hanno favorito il relativo disimpegno su questo fronte la forte crisi del settore e l'assenza di riscontri a breve in termini di nuove opportunità di mercato, fattori particolarmente inibenti per imprese spesso con logiche imprenditoriali familiari, riluttanti ad accettare investimenti con ritorni differiti e incerti. Si aggiunga che in questo settore la domanda era da costruire con un approccio di lunga lena, non a caso non esistono attività promozionali basate su fiere di settore. Così come si è palesato elemento di difficoltà l'assenza di prodotti/ servizi ben definiti (il terminale della filiera potrebbe essere lo stampatore, ma spesso le imprese collocate in questa fase si sono rivelate riluttanti ad assumere un ruolo trainante per i motivi sopraindicati).

Una sintesi degli approfondimenti

Il focus sui tre Progetti integrati di filiera ha messo in evidenza alcune questioni rilevanti inerenti la finalità della politica, utili a valutarne i risultati, che in parte possono rispondere alle questioni più sopra esplicitate che vanno affrontate per valutare correttamente l'azione.

I casi in esame sono stati selezionati in quanto si ritenevano interessanti per comprendere la logica della filiera sottostante gli interventi realizzati, e la sua effettiva operatività in differenti contesti settoriali.

In primo luogo, infatti, spicca la diversità dei settori: in alcuni casi si tratta di filiere consolidate dove prevalgono rapporti di fornitura, talvolta a lungo termine, progettazione congiunta, canali commerciali condivisi, prodotto/sistema identificabile; in altri, invece, si delineano articolazioni e legami fra le imprese di tipo concorrenziale, rapporti fra imprese deboli o intermediati da altri attori (caso dell'Ict). Difficoltà ad identificare i prodotti, anche per la prevalenza di attività di servizio.

La politica del Pif ha teso a rispondere diversamente a queste differenti caratteristiche e alle diverse sollecitazioni dell'ambiente esterno, e con gradi di successo apparentemente differenti.

Talvolta (aerospazio) si è trattato di consolidare interventi in ambiti già presidiati da politiche industriali e di sviluppo della filiera: in questi casi i Pif hanno accompagnato tali politiche in un'ottica di consolidamento, rafforzando la posizione delle Pmi presenti, supportando strategia già in misura definite dal cluster nella

fase della commercializzazione. Un sostegno che risponde alla conclamata necessità di rafforzare la competitività delle Pmi nelle funzioni a valle, anche in settori avanzati tecnologicamente.

I casi sopra evidenziati sono emblematici anche di un altro aspetto rilevante della transizione manifatturiera nella nostra regione e non solo: il ruolo crescente che i servizi (non) assumono nell'ambito delle produzioni delle economie evolute. La difficoltà evidenziate nei casi esaminati mettono in luce le difficoltà del tessuto produttivo regionale in questa cruciale transizione.

Emerge il ruolo svolto dai leader (system integrator): in tutti i casi si sono rivelati cruciali gli integratori della filiera, sia in positivo, per la loro solida presenza (aerospazio), sia in termini critici, laddove la sfida consisteva nell'individuarli, talvolta attrarli da 'fuori', come nel caso dell'Ict.

In tutti i casi si deve constatare come i ritorni delle azioni siano 'lunghi', come accade spesso in azioni che intendono contribuire a strutturare sistemi.

Ciò incide sulle variabili obiettivo e sulla loro misurazione. Inoltre in alcune filiere le azioni promozionali hanno avuto un origine temporale lontana nel tempo e sono state assunte dalla nuova configurazione del Progetti integrati di filiera. Spesso le imprese beneficiarie hanno costituito un gruppo maggioritario persistente nel tempo attorno a cui si sono avvicendate altre imprese in misura variabile. Il 'trattamento' pertanto, al pari degli effetti, va collocato correttamente dal punto di vista temporale.

Talvolta si ha la sensazione, guardando alla concreta gestione dei progetti, che non si tratti di un semplice progetto promozionale, enucleabile in sé, ma di un lavoro più complesso sulla struttura produttiva nell'ottica del consolidamento/transizione dell'economia regionale, portato avanti secondo una logica di integrazione delle politiche industriali a livello regionale.

Un ruolo che, esplicitamente, viene assunto nella prospettive della strategia di specializzazione della regione Piemonte, che assume la convergenza delle politiche su specifici e selezionati ambiti tematici.

La valutazione degli effetti

I database sulle imprese per la valutazione

Si è cercato di ricostruire la dimensione dell'intervento attraverso l'utilizzo di diversi database sulle imprese piemontesi e in modo da conoscere le caratteristiche delle imprese aderenti ai Pif rispetto all'insieme delle imprese della regione.

Inoltre tale operazione di collegamento fra diversi database è necessaria per ottenere informazioni sulle imprese che consenta un confronto rispetto all'insieme delle altre imprese e come base per un esercizio di analisi di impatto, consentendo la costruzione di un campione controfattuale e la determinazione delle variabili risultato.

Nella finestra seguente si indicano le caratteristiche delle diverse fonti utilizzate per costruire il database di riferimento per l'analisi descrittiva e dell'impatto dei Pif, che include sia le imprese appartenenti ai Pif (database della ragione sociale dell'impresa e della relativa partita iva, fornito da Ceipiemonte) sia l'insieme delle altre imprese a livello regionale. da questo database verrà estratto il campione di controllo.

Box: Basi dati sulle imprese

Di seguito vengono descritte le basi dati utili alla valutazione dei programmi integrati di filiera, che sono stati considerati nel presente lavoro.

Base dati Asia

Archivio delle imprese attive dell'Istat; microdati individuali con informazioni sull'occupazione (autonomi e dipendenti), classe di fatturato. Versione con unità di riferimento l'Impresa e versione con riferimento alle Unità locali, che consente una più adeguata stima dell'occupazione sul territorio regionale.

Si dispone soltanto dell'universo riferito al Piemonte (non si dispone, invece, dell'intero database nazionale, utile sia per effettuare confronti, sia per tracciare l'articolazione dell'impresa sul territorio).

Le informazioni contenute presentano un ritardo temporale di circa 2 anni.

Base dati Aida

Bilanci delle società di capitale; vengono rilasciati con un ritardo di circa un anno.

E' stata utilizzata la versione di cui si dispone, che include le imprese con almeno 800 mila Euro di fatturato nel 2014 (nella tabella 'Banca dati attuale'). In futuro si potrebbe utilizzare la versione completa, che include un numero di imprese molto più elevato (l'universo delle società di capitale), come evidenziato nella terza e quarta colonna della tabella seguente. Non contiene informazioni sulle imprese con forma societaria diversa dalle società di capitale.

Copertura Aida	Banca dati utilizzata Top+medium		Banca dati Top+mediu	
Last data update: 30/09/2016	Regione		Regione	
	Piemonte	Totale	Piemonte	Totale
A. Agricoltura, silvicoltura e pesca	201	4.048	967	23.752
B. Estrazione di minerali da cave e miniere	58	800	165	2.428
C. Attività manifatturiere	6.066	76.506	11.836	177.877
D. Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	235	2.731	1.044	13.840
E. Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	233	2.947	438	7.229
F. Costruzioni	2.060	33.748	9.648	205.217
G. Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	4.568	79.864	12.064	249.931
H. Trasporto e magazzinaggio	885	15.952	1.989	43.868
I. Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	358	9.165	2.570	74.028
J. Servizi di informazione e comunicazione	698	8.400	3.360	57.585
K. Attività finanziarie e assicurative	276	4.318	1.376	22.115
L. Attivita' immobiliari	534	9.683	8.590	153.475
M. Attività professionali, scientifiche e tecniche	1.032	12.984	6.472	97.594
N. Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	632	10.515	3.024	59.849
O. Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	0	7	2	74
P. Istruzione	82	1.128	545	10.932
Q. Sanita' e assistenza sociale	434	5.166	1.203	24.639
R. Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	165	2.894	1.258	24.618
S. Altre attività di servizi	100	1.683	590	15.551
T. Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi			0	9
U. Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	0	26	13	631
Altro	11	421	435	15.846
Totale	18.628	282.986	67.589	1.281.088

L'archivio degli esportatori

L'Istat offre la possibilità di accedere ai database sugli esportatori. Il database di microdati offre la possibilità di avere informazioni per ciascun esportatore, identificato attraverso la partita Iva, delle operazioni di import export per paese di origine/destinazione e categoria merceologica del bene esportato. I dati sono espressi sia in valore che in quantità. In particolar, nell'attuale lavoro, sono stati utilizzati i database per gli anni 2011-2015 selezionando le esportazioni totali (del Piemonte) a livello di impresa esportatrice.

Il database include i flussi di importazione ed esportazione per prodotto e paese di origine/destinazione, mezzo di trasporto utilizzato, tipologia di esportazione (definitiva/temporanea) con identificativo del soggetto importatore/esportatore.

Risultano, analizzando il periodo 2011-2015, oltre 41 mila operatori commerciali con l'estero che realizzano l'insieme dell'export del Piemonte, come individuato dall'Istat secondo la provincia in cui ha origine la transazione commerciale. Circa il 90% del valore delle esportazioni, esaminando il periodo 2011-2015, è attribuito ad operatori (imprese) presenti in Aida (nella versione utilizzata Top+Medium). Il valore non attribuibile a imprese si riferisce a società di capitale non presenti nella base dati in nostro possesso, imprese con forma giuridica diversa dalla società di capitale e, in taluni casi, società estere in possesso di partita Iva comunitaria. Talvolta si tratta di società con partecipate nella regione, da cui effettivamente viene attivato il flusso di commercio estero.

Il restante 90% (presente in Aida) è in gran parte attribuibile ad operatori con sede legale in Piemonte, come si evince dalla tabella seguente.

Distribuzione % dell'export del Piemonte, riferito ad imprese presenti in Aida per regione della sede legale dell'esportatore

Indirizzo della sede legale					
dell'esportatore	2011	2012	2013	2014	2015
Abruzzo	0,47	0,42	0,45	0,38	0,43
Basilicata	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03
Calabria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Campania	0,05	0,03	0,01	0,03	0,03
Emilia-Romagna	0,62	0,64	2,89	4,62	4,00
Friuli-Venezia Giulia	0,03	0,03	0,02	0,02	0,03
Lazio	4,41	4,44	3,68	2,82	3,25
Liguria	0,27	0,24	0,24	0,26	0,19
Lombardia	10,59	10,28	9,74	10,00	10,50
Marche	0,11	0,08	0,07	0,28	0,24
Molise	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00
Piemonte	82,35	83,33	81,58	79,49	80,00
Puglia	0,06	0,06	0,05	0,04	0,05
Sardegna	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
Sicilia	0,01	0,01	0,02	0,02	0,06
Toscana	0,62	0,53	0,71	0,72	0,83
Trentino-Alto Adige	0,14	0,11	0,09	0,09	0,12
Umbria	0,04	0,03	0,07	0,02	0,04
Valle d'Aosta	0,06	0,06	0,04	0,04	0,03
Veneto	0,94	0,86	0,76	0,77	0,73
Totale	100	100	100	100	100

E' da precisare che il database degli operatori del commercio estero utilizza come identificativo dell'esportatore la partita Iva, dato presente anche nella base dati Aida, mentre nella base dati Asia è presente il Codice fiscale, che non consente una completa associazione fra le informazioni presenti nei due database. Si ricorda che, anche in questo caso, la disponibilità dei soli dati per il Piemonte esclude la possibilità di cogliere i flussi di esportazione completi per le imprese plurilocalizzate. Peraltro l'attribuzione territoriale del flusso presente nell'archivio, perlomeno per le esportazioni, sembra piuttosto attendibile. Un limite della base dati è dovuto al fatto che non rileva le transazioni con l'estero di servizi.

Problemi nell'integrazione dei database

I problemi principali incontrati nell'integrazione dei database è dovuto principalmente alla disponibilità delle informazioni per le imprese appartenenti ai Pif dell'identificativo della partita Iva. Mentre questo consente un accoppiamento con il database del commercio estero, non è stato possibile effettuare il collegamento alla base dati Aida (che riporta come identificativo il codice fiscale).

Alcune imprese appartenenti ai Pif hanno sede legale fuori regione, pertanto in una fase inziale si è dovuto ricorrere all'accoppiamento utilizzando l'intero database delle imprese presenti in nel database dei bilanci Aida, per avere informazioni anche su queste imprese. Solo successivamente, una volta trattenute le informazioni citate, le imprese con sede legale in altre regioni sono state eliminate dal database di lavoro, nell'ottica di restringere il confronto solo fra le imprese della regione. Analogamente sono state eliminate le osservazioni presenti nel database del commercio estero che non trovavano un corrispondente nei database Aida e Asia delle imprese regionali. Come si è detto queste osservazioni si riferiscono ad esportazioni che originano in Piemonte ma che fanno riferimento (perlomeno dal punto di vista amministrativo) ad imprese con sede fuori regione, talvolta estere. Per quanto effettivamente possano essere correttamente considerate produzioni locali, appare impossibile riferirli a specifiche unità locali di imprese in Piemonte, e pertanto non possono essere considerate nell'analisi.

Il collegamento fra gli archivi e le società di capitale con bilancio

L'incrocio dei database indicati ha prodotto il seguente risultato¹:

Preser	nza negli archivi considerati	N. Imprese	%
1	Non presenti in alcun archivio	54	5
11	Aida	17	1,57
101	CE	23	2,13
111	CE+Aida	38	3,52
9001	Asia	141	13,04
9011	Asia+Aida	76	7,03
9101	Asia+CE+Aida	179	16,56
9111	Asia+Ce+Aida	553	51,16
Totale	imprese Pif	1.081	100
10	Aida	8.384	2,25
100	CE	21.757	5,85
110	CE+Aida	6.538	1,76
9000	Asia	335.389	90,14
Totale	altre imprese	372.068	100

¹ Il database del commercio estero, in aggiunta, contiene un rilevante numero di operatori (imprese) non presenti negli archivi delle imprese sopra indicati e non riportate nella tabella. Si tratta di imprese localizzate in altre regioni o imprese estere, come sopra indicato.

Come si può osservare, per le imprese che hanno aderito ai Pif non sempre è stato possibile ottenere informazioni aggiuntive dai database individuati. In particolare 54 imprese indicate negli elenchi forniti da Ceipiemonte non sono state reperite in alcun archivio.

Inoltre si evince che, sulla base delle informazioni utilizzate, su 1081 imprese (risultanti dall'elenco fornito da Ceipiemonte) 793 sono state anche rinvenute nel database del commercio estero: quindi il 73% di esse hanno generato almeno un flusso di esportazione nel periodo 2011-2015.

Nell'insieme delle altre imprese rilevate (cioè quelle non aderenti a Pif) la quota degli esportatori, così definita, è molto più ridotta, pari all'8,3%.

L'analisi che segue, e la successiva valutazione degli effetti, è stata circoscritta alle sole imprese presenti nel database Aida del Piemonte, in modo tale da consentire la disponibilità delle informazioni di bilancio integrate con quelle sul commercio estero.

Le imprese della base dati selezionata diverse da quelle aderenti ai Pif sono quasi 15 mila, circa la metà (43,8%) di esse ha esportato almeno una volta nel periodo 2011-2015: fra queste la percentuale di imprese esportatrici fra le aderenti ai Pif è di poco superiore (55%).

Un primo elemento di differenza fra le imprese aderenti ai Pif rispetto all'insieme del sistema produttivo regionale risiede nella dimensione aziendale, decisamente più elevata per imprese dei Pif, come si può osservare dalla tabella seguente (la classificazione dimensionale è conforme a quella europea relativamente agli addetti: piccole imprese fino a 10 addetti, medie da10 a 250, grandi oltre 250 addetti).

Si precisa che le informazioni presentate nel seguito sono state calcolate con riferimento all'anno 2011, che costituisce il riferimento per la costruzione del campione di controllo.

Distribuzione delle imprese per dimensione dei dipendenti

N/%	Pif	Altre	TOTALE
Piccole	122	5.762	5.884
	17,84	38,61	37,7
Medie	506	6.996	7.502
	73,98	46,88	48,07
Grandi	40	262	302
	5,85	1,76	1,94
n.d.	16	1.902	1.918
	2,34	12,75	12,29
TOTALE	684	14.922	15.606
	100	100	100

Anche dal punto di vista del settore merceologico di appartenenza si osservano differenze significative, determinate dalle specificità delle filiere interessate dai Pif, e con una evidente minor presenza di imprese

nell'ambito dei servizi fra le imprese dei Pif. Si tratta, ovviamente, di differenziazioni determinate dalla selezione effettuata dalle azioni di policy proposte.

Distribuzione % delle imprese per settore

Settore	Pif	Altre	TOTALE
Alimentare	10,96	3,1	3,44
Tessile-abb.	10,67	2,04	2,42
Carta e stampa	1,9	1,13	1,16
Chimica e farm.	0,88	1,27	1,26
Gomma e plastica	2,92	2,07	2,11
Prod. in metallo	13,3	8,8	9
Macch. e app.	19,3	7,76	8,27
Automotive	5,41	1,62	1,79
Altre manif.	6,43	3,36	3,5
Energia, acqua ecc.	0,44	2,56	2,47
Costruzioni	3,8	11,19	10,87
Servizi	23,98	53,59	52,29
n.d.	0	1,51	1,45
TOTALE	100	100	100

Inoltre, possiamo individuare alcune variabili riferite alla performance delle imprese e la loro caratterizzazione sotto il profilo finanziario, che mettono in evidenza ulteriori differenziazioni fra i due insiemi.

Dipendenti, ricavi, valore aggiunto per dipendente

		dipendenti	ricavi	valore aggiunto per dipendente
Non aderenti a Pif	n.	13.020	13.281	11.878
	media	45,0	13075,2	62808,1
	mediana	11	2104	50930
	coeff. variaz.	14,3	20,7	0,8
Aderenti a Pif	n.	668	660	640
	media	160,8	48405,9	64019,1
	mediana	27	5490,5	55045
	coeff. variaz.	11,4	14,6	0,7
Totale	n.	13688	13941	12518
	media	50,6	14747,8	62870,0

mediana	11	2187	51230
coeff. variaz.	14,8	20,7	0,8

Come si può osservare dalla tabella, si conferma come le imprese aderenti ai Pif siano di dimensione maggiore sia in termini di dipendenti (in media 160,8 addetti contro 45) che di fatturato (48 milioni di Euro contro 13 delle restanti imprese). Occorre rilevare, inoltre, come la variabilità interna rispetto a queste grandezze sia inferiore nel caso delle imprese aderenti ai Pif, indicandone una maggior omogeneità. Non dissimile invece il valore aggiunto per addetto fra i due raggruppamenti (64 mila euro contro 62).

Meno rilevanti, invece, le differenze per quanto riguarda la redditività, che presenta una situazione simile nei valori medi fra i due gruppi, anche se lievemente meno favorevole per le imprese aderenti ai Pif.

Indicatori di redditività

				Roe
		Roi 2011	Ros 2011	2011
Non aderenti a Pif	n.	9.877	12.415	12.582
	media	7,6	4,1	9,1
	mediana coeff.	7,05	3,49	6,065
	variaz.	1,3	1,8	3,1
Aderenti a Pif	n.	555	650	637
	media	7,3	3,9	6,1
	mediana coeff.	6,36	3,71	3,63
	variaz.	1,3	1,9	3,7
Totale	n.	10432	13065	13219
	media	7,6	4,1	9,0
	mediana coeff.	7,02	3,51	5,95
	variaz.	1,3	1,8	3,1

Alcuni indicatori sulla situazione finanziaria confermano una situazione un po' più favorevole per il gruppo delle imprese aderenti ai Pif, che risultano avere minore dipendenza finanziaria e minori oneri del debito rispetto al fatturato nel confronto con le restanti imprese. Anche in questo caso l'omogeneità interna al gruppo delle appartenenti ai Pif sembra essere leggermente maggiore rispetto al resto del sistema produttivo.

Indicatori finanziari

		Oneri fin./fatturato 2011 (%)	Indipendenza finanziaria (%)	Indipendenza da terzi
Non aderenti a Pif	n. imprese	12.922	13.154	12.703
	media	1,7	25,8	0,9
	mediana	0,65	20,1	0,29
	coeff. variaz.	2,8	0,9	4,5
Aderenti a Pif	n. imprese	660	660	657
	media	1,4	28,0	0,8
	mediana	0,955	24,525	0,37
	coeff. variaz.	1,2	0,7	1,7
Totale	n. imprese	13.582	13.814	13.360
	media	1,7	25,9	0,9
	mediana	0,67	20,37	0,3
	coeff. variaz.	2,8	0,9	4,4

Guardando all'attività di esportazione, si può osservare una maggior propensione all'export (misurata dal rapporto fra il valore dichiarato delle esportazioni e i ricavi desunti dai bilanci) da parte delle imprese aderenti ai Pif , valore che in media si colloca al 30% dei ricavi complessivi, contro il 20% per le altre imprese.

Le differenze fra i due gruppi in termini di dinamica delle esportazioni non sono altrettanto nette: la mediana della variazione è leggermente più elevata per le imprese aderenti ai Pif sia nel periodo 2011-2013 che nel biennio successivo (2013-2015), ma non altrettanto si può osservare per il valore medio. Anche in questo caso, tuttavia, la variabilità nel comportamento delle imprese aderenti ai Pif appare molto più ridotta rispetto al resto del sistema produttivo regionale.

Propensione all'export e andamento delle esportazioni

		Export/ricavi	Var. export 2011- 2013	Var. export 2013- 2015
		•		
Non aderenti a Pif	n.	5.953	4.433	4.945
	media	0,2	4,7	4,1
	mediana	0,03	1,00	0,99
	coeff. variaz.	5,4	16,6	18,2
Aderenti a Pif	n.	569	500	529
	media	0,3	2,6	3,7
	mediana	0,23	1,10	1,08
	coeff. variaz.	1,2	4,8	9,8
Totale	n.	6.522	4.933	5.474
	media	0,2	4,5	4,0
	mediana	0,03	1,01	1,00
	coeff. variaz.	5,0	16,5	17,6

Se si considera l'aggregato del valore delle esportazioni per raggruppamento, si può osservare come esso sia aumentato fra il 2011 ed il 2015 del 38,1% per le imprese aderenti ai Pif e solo dell'11,5% per la restanti: anche la dinamica deli ricavi in aggregato ha fatto rilevare un andamento migliore, anche se più contenuto, per le imprese aderenti ai Pif a fronte di una contrazione del 16,1% per le altre.

Questo dato, mentre mette in luce la rilevanza del fatturato estero nel sostenere l'attività delle imprese nel periodo considerato, rivela una dinamica più favorevole per il gruppo delle partecipanti ai Progetti integrati.

La valutazione dell'impatto: la metodologia seguita e i risultati

Alla luce della forte diversità esistente fra le imprese che hanno partecipato alle azioni promosse da Ceipiemonte e il resto del sistema produttivo, si è ritenuto opportuno ridurre la distanza fra le imprese trattate e il campione di controllo utilizzato per effettuare un'analisi controfattuale (con il metodo differenza-nelle-differenze) dopo aver creato uno specifico campione di controllo con una metodologia di Statistical score matching. La procedura seguita, pertanto, prevede due stadi successivi:

- 1. la costruzione di un campione di imprese che non hanno aderito ai Pif oggetto dell'analisi nel periodo 2013-2014, ma con caratteristiche simili a quelle delle imprese che vi hanno aderito;
- 2. la stima dell'effetto del trattamento, cioè dell'inclusione in uno o più progetti di filiera nel periodo rispetto ad una variabile risultato che rifletta la performance sui mercati esteri.

Il metodo prevede che si costruisca un accoppiamento fra ciascuna impresa trattata e una non trattata (campione di controllo) che abbia caratteri simili alla prima rispetto ad alcune variabili ritenute rilevanti nel determinare la probabilità di partecipare al programma. Si è ritenuto che questa potesse essere condizionata in primo luogo dalla capacità di operare sui mercati esteri, rappresentata dalla propensione all'esportazione (rapporto fra il valore delle esportazioni desunte dal database sugli operatori del commercio con l'estero e i ricavi dell'impresa che derivano dai bilanci); in seconda battuta sui è tenuto conto della dimensione dell'impresa (numero di dipendenti) e del settore il settore di appartenenza (una aggregazione dei codici Ateco), ipotizzando che entrambe queste variabili incidano sulle opportunità delle imprese di operare sui mercati esteri; infine è stata considerata una variabile di pressione finanziaria (l'ammontare degli oneri finanziari rispetto al fatturato). Anche in questo caso si è ipotizzato che la solidità finanziaria dell'impresa favorisca la presenza sui mercati esteri². Viene quindi stimata la probabilità di far parte di almeno un Pif nel periodo 2013-2014 in base ai valori delle variabili sopra citate nel 2011, un periodo precedente all'avvio dei programmi: le imprese del campione di controllo vengono quindi selezionate in base alla loro (minore) distanza in termini di punteggio ricevuto rispetto a quello delle imprese trattate (che hanno partecipato ai Pif).

Nella tabella seguente vengono riportati i valori delle variabili prima evidenziate per le imprese aderenti ai Pif e per le altre.

In essa vengono riportati i valori delle medesime variabili calcolate dopo aver selezionato il campione di controllo. Dal confronto si evince come la procedura di accoppiamento abbia comportato, come atteso, una notevole riduzione della distanza fra il gruppo delle imprese trattate e quelle non trattate (campione di controllo) con il quale verrà realizzata la valutazione dell'impatto, in quanto la selezione effettuata ha eliminato gran parte delle differenze nei fattori che possono aver determinato la selezione delle imprese nella partecipazione ai programmi.

_

² A questo proposito occorre però osservare che altre variabili inerenti la dipendenza finanziaria dell'impresa e il grado di indebitamento non risultano significative nel determinare la propensione all'esportazione dell'impresa.

Valore medio	dipendenti	ricavi	valore aggiunto per dipendente	Roi 2011	Ros 2011	Roe 2011	Oneri fin./fatturato 2011	Indipe. finanziaria	Indip. da terzi	Export/ricavi	Var. export 2011- 2013	Var. export 2013- 2015
Prima del matchi	ng											
Non aderenti a Pif	45,0	13075,2	62808,1	7,6	4,1	9,1	1,7	25,8	0,9	0,2	4,7	4,1
n. imprese	13.020	13.281	11.878	9.877	12.415	12.582	12.922	13.154	12.703	5.953	4.433	4.945
Aderenti a Pif	160,8	48405,9	64019,1	7,3	3,9	6,1	1,4	28,0	0,8	0,3	2,6	3,7
n. imprese	668	660	640	555	650	637	660	660	657	569	500	529
Dopo il matching												
Non aderenti a Pif	133,3	45050,5	63834,5	7,0	3,4	4,0	1,5	27,9	0,7	0,4	12,3	1,9
n. imprese	473	473	473	402	465	456	473	472	470	473	473	447
Aderenti a Pif	185,1	58619,5	65327,2	6,9	3,7	5,3	1,4	29,5	0,8	0,4	2,6	3,6
n. imprese	473	473	472	411	467	459	473	473	473	473	473	457

Sinteticamente, ripercorriamo i principali riferimenti metodologici utilizzati nella metodologia adottata.

La procedura di matching viene utilizzata nelle valutazioni degli effetti dei trattamenti al fine di costruire un campione controfattuale da confrontare con il gruppo di unità osservazionali composto dai soggetti che subiscono i trattamenti medesimi.

Volendo stimare l'impatto del trattamento (nel nostro caso, partecipare o meno a un programma PIF) sulle imprese trattate, è necessario confrontarsi con il principale problema dell'analisi causale nelle scienze sociali.

Se si intende valutare quanta parte del cambiamento nel comportamento dell'impresa, nel nostro caso la performance in termini di esportazioni (il margine cosiddetto intensivo dell'export d'impresa, distinguendolo dal mergine estensivo, che fa riferimento all'ampliamento dei mercati di esportazione) è da attribuire alle azioni messe in atto tramite la policy (PIF) e non potendo disporre di un esperimento in cui la medesima impresa è osservata sia durante il trattamento che in assenza di questo, dobbiamo cercare di emulare l'esperimento attraverso l'identificazione di un appropriato contro fattuale.

Un gruppo di unità trattate e un gruppo di unità non trattate, nel nostro caso imprese aderenti a PIF (imprese trattate) e imprese non aderenti a PIF (imprese non trattate), deve essere costruito al fine di emulare il controfattuale di interesse. E' quindi appropriato trovare un insieme di imprese dalle caratteristiche ante-trattamento il più possibile simili (e non influenzate dal trattamento) a quelle delle imprese che hanno subito il PIF, in maniera da poter confrontare la performance tra queste ultime e il gruppo di controllo selezionato. Per costruire secondo queste caratteristiche il gruppo di controllo è stata utilizzata una procedura di matching (accoppiamento tra unità osservazionali) basata sulla probabilità che una determinata impresa partecipi al programma PIF, controllando per un insieme di variabili (dimensione, settore Ateco, ricavi e propensione alle esportazioni) che delimitano le caratteristiche pre-trattamento.

Il modello di probabilità sconta la limitazione delle variabili pre-trattamento disponibili, e l'estensione temporale delle stesse non supera i due anni, ovvero il 2011 e il 2012, tenuto conto che l'anno di partenza del trattamento dei PIF, che qui consideriamo, è il 2013. Esso persiste fino alla data conclusiva del panel di imprese valutate, ovvero il 2015.

Il metodo di valutazione, ovvero la stima "difference in differences", si basa sull'assunzione che le imprese trattate e le imprese non trattate sono equivalenti rispetto alla performance potenzialmente osservabile (il livello delle esportazioni) dopo aver condizionato il processo di matching alle variabili sopra indicate³. Questa assunzione è centrale, in quanto supporta la valutazione di impatto basata su un confronto tra trattate e non trattate a seguito del quale si può affermare che la differenza nella performance è determinata solo dall'aver avuto, o non aver avuto, una parte nel trattamento. Inoltre, esso presuppone che la differenza nel comportamento delle unita osservazionali confrontate in presenza o assenza del trattamento sia attribuibile esclusivamente al programma a cui partecipano, e non ad altri fattori omessi, tenuto conto che i due campioni, di controllo e di trattamento, hanno trend comuni nella performance sotto osservazione (in letteratura definita assunzione di "common trend").

Dopo aver stimato un modello di tipo probit, ovvero aver stimato la probabilità che un impresa partecipi al programma basandosi sulle covariate disponibili e aver ottenuto i punteggi (chiamati propensity scores,

_

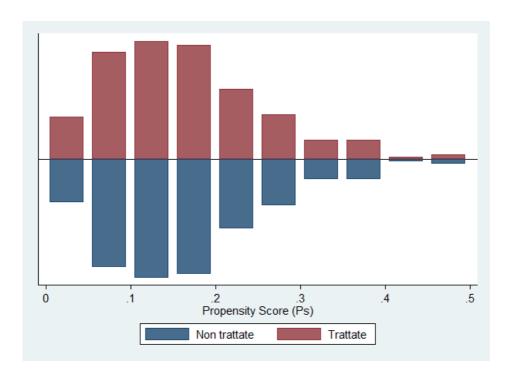
³ In letteratura questa assunzione viene chiamata Assunzione di Indipendenza Condizionale (Heckman et al. 1997).

d'ora in poi ps) da assegnare ad ogni impresa, trattata e non trattata, si cerca di formare un gruppo di controllo tra le imprese non trattate a quelle non trattate per mezzo di comparabili ps.

La misura della somiglianza tra ps che è stata utilizzata, utile a definite l'insieme di imprese di controllo più vicine, date le variabili utilizzate nel modello di partecipazione al programma, alle imprese trattate, è quella approssimata dalla minima distanza, ovvero viene assegnata ad ogni impresa trattata una sola impresa non trattata avente il ps più vicino.

Dopo aver definito un insieme di controllo composto da un numero di imprese non trattate esattamente pari a quello delle imprese trattate (si rimanda alla sezione precedente per una analisi descrittiva), si è osservato il bilanciamento dei ps tra i due gruppi per verificare se fosse soddisfatto il criterio del supporto comune. Questo criterio implica che per ogni livello di ps assegnato vi è una probabilità positiva di trovare un'impresa tra le trattate e le non trattate, e che, all'interno dell'area entro cui i ps delimitano imprese appartenenti ai due gruppi, qualsiasi combinazione di caratteristiche osservabili nel gruppo di trattamento può essere osservata anche nel gruppo di controllo. Come si vede nel grafico seguente, la regione individuata dai ps, al di sotto del valore di 0.5, coincide tra imprese trattate (in rosso nella parte alta) e non trattate (in blu nella parte bassa). In ogni classe costruita sui ps vi è sovrapposizione di imprese trattate e non trattate, e possiamo assumere che il criterio di supporto comune sia soddisfatto.

Criterio del supporto comune: densità di imprese trattate e non trattate all'interno della regione individuata dai propensity scores (ps).



Fonte: elaborazione a cura degli autori

L'applicazione di un modello difference - in differences alle imprese trattate e al gruppo di controllo per stimare la performance esportativa

Le imprese trattate e quelle non trattate così individuate (si veda la tabella del paragrafo precedente per una sintesi descrittiva della numerosità e delle caratteristiche) sono state poi utilizzate per valutare l'effetto del trattamento, PIF, sulla performance esportativa in livelli e la propensione all'export, ovvero il rapporto tra vendite all'estero e ricavi totali.

Le nostre imprese sono state osservate per il periodo 2011-2015, e il trattamento, PIF, è stato considerato vigente a partire dal 2013. La struttura panel dei dati a nostra disposizione ha consentito una stima del tipo "difference in differences" con effetti fissi, tenendo conto delle componenti inosservabili di impresa, ovvero quelle caratteristiche individuali non osservabili e invarianti nel tempo $^{\mathfrak{C}_{\mathbf{i}}}$, con il pedice i che rappresenta l'impresa, che possono influenzare la variabile dipendente, e degli effetti delle dummies annuali $\mathscr{V}_{\mathbf{t}}$, con il pedice t a rappresentare l'anno, a cui si possono attribuire shocks periodali che colpiscono tutte le imprese del campione di controllo e del gruppo di trattamento. Il modello è stato stimato con e senza variabili di controllo $^{\mathbf{X}}_{\mathbf{it}}$, ovvero numero di dipendenti o altre variabili di bilancio (ricavi e gli altri indicatori finanziari sopra indicati).

$$y_{it} = c_i + \gamma_t + X'_{it} + \beta PIF + \delta (PIF \times POST2012) + \epsilon_{it}$$

Il parametro di interesse, δ , rileva la differenza nell'outcome **Y**it da attribuire al trattamento avuto con la partecipazione al PIF. Ovvero la differenza nella performance esportativa (nelle due accezioni viste sopra) o variabile outcome, tra imprese trattate prima e dopo il trattamento e imprese non trattate prima e dopo l'avvio del medesimo (si tratta della differenza di outcome tra due differenze, o doppia differenza).

Risultati della stima a effetti fissi in livelli (delle esportazioni totali)

	1	2	3	4
Variabile dipendente	Esportazioni	Esportazioni	Esportazioni	Esportazioni
	•	•	•	
δ	0.229***	0.229***	0.164***	0.165***
	(0.0526)	(0.0526)	(0.0506)	(0.0506)
Covariata	No	No ,	, Si	Si
				-
Effetti annuali	No	Si	No	Si
Osservazioni	4.500	4.500	4.342	4.342
Numero di imprese	942	942	942	942
·				

Note: Variabile dipendente e covariata in logaritmi; Errori standard robusti tra parentesi; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Una costante presente

Risultati della stima a effetti fissi in livelli delle esportazioni totali per dimensione d'impresa

	1 piccole	2 Grandi	3 piccole	4 grandi	
δ Effetti annuali	0.282*** (0.0821) Si	0.131* (0.0683) Si	0.283*** (0.0821) No	0.131* (0.0684) No	
Osservazioni	2,156	2,344	2,156	2,344	
Numero di imprese	515	564	515	564	

Note: Variabile dipendente e covariata in logaritmi; Errori standard robusti tra parentesi; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 Una costante presente

I risultati nella tabella sopra riportata indicano come l'effetto della partecipazione ad un PIF sia significativo e positivo, ancorché di dimensioni limitate. In termini di elasticità, la partecipazione al PIF impatta sulle esportazioni per circa lo 0,23% nella specificazione 1-2, ovvero in assenza di covariate, e 0,16% sulle esportazioni in livelli in presenza di covariate (nelle specificazioni con effetti fissi annuali, colonna 3, e senza, colonna 4). La covariata qui utilizzata è il numero di dipendenti, ma il risultato è comparabile inserendo una differente covariata, tra le disponibili, per indicare dimensione o performance finanziaria (si veda le tabelle precedenti).

Si rileva un effetto eterogeneo nell'impatto della partecipazione al PIF tra imprese. Infatti, suddividendo il gruppo di imprese piccole, con un numero di dipendenti inferiore alla mediana dell'insieme delle imprese analizzate, e grandi, con un numero superiore, osserviamo come l'effetto più intenso si abbia per le piccole, con una elasticità pari a circa il 0,28%, contro lo 0,13% per le grandi imprese.

Risultati della stima sulla propensione alle esportazioni

	1	2	3	4
	Esportazioni su	Esportazioni su	Esportazioni su	Esportazioni su
	ricavi	Ricavi	Ricavi	Ricavi
δ	0.139***	0.140***	0.128***	0.129***
	(0.0477)	(0.0477)	(0.0475)	(0.0475)
Effetti	No	Si	No	Si
annuali				
Covariata	No	No	Si	Si
0	4.370	4.370	4.262	4.262
Osservazioni	4,270	4,270	4,262	4,262
Numero di	936	936	936	936
imprese	<i>33</i> 0	<i>33</i> 0	550	230

Note: Variabile dipendente e covariata in logaritmi; Errori standard robusti tra parentesi; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 Una costante presente

Nella tabella precedente sono presentati i risultati delle stime per il parametro o utilizzando come variabile outcome la propensione all'export, ovvero la quota di esportazioni sui ricavi. E' stato preliminarmente controllato il volume di esportazioni sui ricavi, individuando situazioni nelle quali le prime superavano i secondi: queste osservazioni, per le quali la variabile di outcome superava l'unità sono state eliminate dalle stime⁴.

Le stime in tabella 3 del parametro $\hat{\mathbf{v}}$ in termini di elasticità sono comparabili a quelle calcolate sui livelli delle esportazioni. L'aderire a un PIF impatta positivamente sulla quota di export rispetto ai ricavi per circa il 0.13-0.14% (tabella 3). Anche in questo caso (colonne 1-3 nella tabella seguente) l'effetto si concentra sulle imprese piccole, mentre per le imprese più grandi il parametro è pressoché assente (colonna 2-4 nella tabella che segue).

Eterogeneità dell'impatto del PIF e dimensione d'impresa. Variabile dipendente esportazioni su ricavi

	1 piccole	2 grandi	3 piccole	4 grandi
8	0.205*** (0.0770)	0.0665 (0.0590)	0.206*** (0.0770)	0.0666 (0.0590)
Effetti annuali	Si	Si	No	No
Osservazioni	2,119	2,151	2,119	2,151
Numero di imprese	510	509	510	509

Note: Variabile dipendente e covariata in logaritmi; Errori standard robusti tra parentesi; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 Una costante presente

La robustezza delle stime: test placebo. Introduzione del trattamento prima del 2013 e test sull'esistenza di un trend comune tra gruppo di controllo e gruppo dei trattati

Nel caso si ipotizzi che il trattamento sia stato avviato prima del 2013, è possibile testare per eventuali effetti di anticipazione, ovvero, se verificati tali effetti, l'insussistenza di un legame diretto tra trattamento, che nel nostro caso di ritiene sia stato avviato a partire dall'anno 2013, e variabile di outcome. Ci si deve aspettare, nel caso che l'impatto sulle esportazioni sia attribuibile al delta (a partire dall'effettivo anno di avvio del trattamento) che il coefficiente non sia significativamente diverso da zero.

Si indica in tabella 5 la stima effettuata su un test placebo al 2012, ovvero l'anno di inizio del trattamento anticipato fittiziamente, che si estende solo fino al 2014. Come si vede, il coefficiente per il nostro trattamento, 🖣 , non è significativamente diverso da zero, che confermerebbe la direzione e significatività della stima di impatto presentata nella tabella 1 e seguenti.

⁴ Esiste comunque una differenza fra le esportazioni e il fatturato estero di un'impresa in quanto le prime sono desunte dalle dichiarazioni doganali che non coincide con la fatturazione della transazione.

Se però si anticipa ulteriormente il trattamento al 2011 (tabella 6), si nota come i risultati sul coefficiente di interesse ($^{\circ}$) siano negativi e significativi, a indicare che se il trattamento fosse stato anticipato ai due anni precedenti all'effettivo avvio del programma di sostegno alle esportazioni, avrebbe impattato negativamente sul livello delle esportazioni, contrariamente alle attese.

Quest'ultimo risultato è un segnale della possibile esistenza di effetti di anticipazione, o , più in generale, della sussistenza di differenze non controllate tra il campione di controllo e il campione dei trattati prima dell'avvio del trattamento e che possono influenzare l'outcome oltre al trattamento stesso.

Effetto placebo 1: anticipazione del trattamento al 2012 e fine del trattamento 2014 Variabile dipendente esportazioni in livelli

	(1)	(2)	(3)	(4)
δ	0.0338	0.0356	0.0471	0.0492
	(0.0368)	(0.0370)	(0.0359)	(0.0359)
Covariata	No	No	Si	Si
Effetti annuali	No	Si	No	Si
Osservazioni	4,500	4,500	4,342	4,342
Numero di imprese	942	942	942	942

Note: Variabile dipendente e covariata in logaritmi; Errori standard robusti tra parentesi; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 Una costante presente

Effetto placebo 2: anticipazione del trattamento al 2011 e fine del trattamento 2013. Variabile dipendente esportazioni in livelli

	(1)	(2)	(3)	(4)
	fe_noy2	fe_y2	noy_cov2	y_cov2
	lexport	lexport	lexport	lexport
δ	-0.197***	-0.197***	-0.126**	-0.126**
	(0.0523)	(0.0523)	(0.0507)	(0.0507)
Covariata			Si	Si
Effetti annuali	No	Si	No	Si
Osservazioni	4,500	4,500	4,342	4,342
Numero di imprese	942	942	942	942

Note: Variabile dipendente e covariata in logaritmi; Errori standard robusti tra parentesi; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 Una costante presente

Un ulteriore test può essere effettuato attraverso la stima degli effetti annuali interagiti con la variabile trattamento, ovvero l'appartenenza al gruppo dei PIF, prima dell'avvio del programma. In pratica, si tratta di stimare un modello in cui la variabile di trattamento, PIF, è moltiplicata per la dummy annuali precedenti al trattamento (che inizia nel 2013). Avremo così un test della sussistenza di una delle assunzioni

fondamentali, nel modello *difference in differences*, relativa al trend comune nella variabile d'impatto tra gruppo di controllo e gruppo trattato. Il modello ristimato è del tipo (2):

$$y_{it} = c_i + \gamma_t + X'_{it} + \delta_{t-2}(PIF) + \delta_{t-1}(PIF) + \varepsilon_{it}$$

In pratica, l'effetto del trattamento negli anni precedenti cerca di individuate la potenziale deviazione dal trend comune di uno dei gruppi di imprese analizzate. Il criterio relativo all'esistenza di un trend comune al di fuori del trattamento è centrale al fine di giustificare questo tipo di approccio valutativo, in quanto la stima del coefficiente di interesse ($^{\circ}$), deve presupporre che il percorso del gruppo di imprese sottoposto a PIF, dopo che il trattamento è stato innescato, sia da attribuirsi solo all'effetto netto del programma e non a fattori che potrebbero aver determinato la performance esportativa e omessi dal modello stimato.

Test placebo: effetti di trend pre trattamento. Variabili dipendenti esportazioni in livelli e propensione all'export

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Esportazioni	Esportazioni	Propensione	Propensione
Var Dip	In livelli	In livelli	all'export	all'export
δ_{t-2}	-0.309***	-0.209***	-0.151**	-0.153**
	(0.0730)	(0.0711)	(0.0658)	(0.0655)
δ_{t-1}	-0.200***	-0.140**	-0.100*	-0.107**
	(0.0570)	(0.0550)	(0.0523)	(0.0517)
Effetti fissi annuali	Si	Si	Si	Si
Covariata	No	Si	No	Si
Osservazioni	4,500	4,342	4,351	4,339
Numero di imprese	942	942	942	942

Note: Variabile dipendente e covariata in logaritmi; Errori standard robusti tra parentesi; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 Una costante presente

Come si vede in tabella 7, appare evidente la violazione dell'assunto di trend comune pre-trattamento. Le stime delle variabili δ_{t-2} e δ_{t-1} , ovvero l'interazione della variabile trattamento con le dummy annuali pre-2013, indicano un effetto marginale negativo e significativo nei due anni, ponendo in dubbio l'effettiva sussistenza di un trend parallelo tra gruppo di controllo e imprese trattate per quel che riguarda l'outcome, ovvero la performance esportativa (nella tabella precedente, limitata ai livelli, ma lo stesso può dirsi delle stime, disponibili e qui non riportate per brevità, sulla propensione alle esportazioni).

Osservazioni sull'esercizio di valutazione

Come ricordato in precedenza, la scelta del gruppo di controllo, effettuata attraverso una procedura di matching vincolata dalla incompleta copertura dei valori delle variabili disponibili nell'ultimo anno (2015) e

per gli anni precedenti al 2011, così come il numero non elevato di caratteristiche di impresa utili per definire gruppi di controllo alternativi (attraverso tecniche simili a quella usata o attraverso metodologie alternative) potrebbe aver determinato il mancato rispetto dell'assunzione di omogeneità nel comportamento in assenza del programma PIF tra imprese controfattuali e imprese effettivamente trattate.

D'altra parte, la complessità e l'estensione temporale del programma, elementi che implicherebbero la sua possibile anticipazione a periodi anche precedenti al 2013 per uno o più imprese, è verosimile nel caso dei PIF piemontesi e quindi meritevole di approfondimento. Una più precisa individuazione del periodo di innesco del programma, così come una sua delimitazione in termini di target e outcome atteso, potrebbe costituire la base per un approfondimento successivo della valutazione qui offerta.

La disponibilità di dati d'impresa anche per periodi precedenti al 2011 e di un numero più ampio di informazioni sulle imprese trattate e non trattate, così come la disponibilità di informazioni qualitative sulle precedenti esperienze delle imprese in analisi rispetto ai programmi di assistenza alla proiezione sui mercati esteri permetterebbe di migliorare la scelta del campione controfattuale, utilizzando diverse tecniche e allargando il campione di controllo opportunamente.

Diverse tipologie di campioni di controllo, e un insieme di variabili d'impresa e di contesto più ampio, consentirebbero infine di fornire test di robustezza maggiormente affidabili, tenuto conto che nel presente lavoro sono stati considerati solo gli elementi di violazione del trend delle esportazioni nel periodo sotto esame al fine di controllare la sussistenza dell'ipotesi di parallelismo nelle tendenze esportative dei due campioni.

Le stime del trattamento offerte, e le cautele sulla quantificazione degli impatti valutati attraverso un modello di tipo "difference in differences" derivanti dai risultati dei test di robustezza costituiscono, comunque, un primo passaggio utile per la valutazione degli effetti del programma regionale (PIF), e uno stimolo al proseguimento dell'analisi di impatto dei programmi aventi a oggetto il sostegno alle imprese piemontesi.

Osservazioni conclusive

Il lavoro ha approfondito una specifica politica di promozione all'estero delle imprese piemontesi, che ha costituito un asse portante del Piano per l'internazionalizzazione del Piemonte, realizzata in una fase, successiva alla crisi finanziaria, di crescente attenzione alla domanda estera come importante motore della crescita regionale tanto nel breve periodo, in presenza di una debole domanda interna, quanto in prospettiva, per consolidare il sistema produttivo regionale nel contesto competitivo internazionale.

La misura di inquadra nel contesto più generale delle politiche di internazionalizzazione, focalizzandosi sulla dimensione regionale, attraverso un approccio orientato all'aggregazione sul territorio di cluster o filiere. Un'azione che viene talvolta ad intersecarsi ad altre azioni di policy orientate ai medesimi segmenti del sistema produttivo regionale, costituendone un apprezzabile complemento sinergico.

In taluni casi si tratta, per le filiere più consolidate, dello sviluppo di azioni messe in campo già da molti anni tempo, che hanno fatto scuola per offrire modelli di intervento che sono stati estesi a un numero consistente di specializzazioni produttive presenti nel sistema regionale, fino a mettere in campo interventi in 16 filiere.

Ad azioni di lunga durata su filiere forti dal punto di vista della capacità competitiva, anche internazionale, si sono affiancati tentativi di aggregazione rivolti a situazioni meno virtuose, dove si riscontravano criticità anche conseguenti alla crisi e segnali di un loro indebolimento nel quadro competitivo regionale. Inevitabilmente si può supporre che in questi casi le azioni messe in campo incontrassero maggiori difficoltà nel raggiungimento dei risultati attesi.

Il quadro appare pertanto composito, con beneficiari caratterizzati da diversa esposizione alla policy nel corso degli anni, anche se con un nucleo consistente che da tempo è stato oggetto di politiche di supporto alla promozione all'estero, ben oltre quello delle azioni che sono state considerate in questo lavoro riferite al biennio 2013-2014.

Ciò ha rilevanza soprattutto quando si intenda tentare una valutazione d'impatto della politica, come si è cercato di fare in questo lavoro.

La valutazione controfattuale ha confermato un effetto dei progetti integrati di filiera sulle performance in termini di export delle imprese coinvolte, limitandosi al sottoinsieme delle imprese per le quali si disponeva di bilanci per il periodo considerato. Tuttavia, un'analisi più attenta rende questo risultato meritevole di ulteriore conferma, per diverse ragioni, fra le quali, essenzialmente, la difficoltà a individuare variabili che consentano di costruire un campione controfattuale adeguato, in grado di rappresentare quale sarebbe stato il comportamento (la performance) delle imprese che hanno aderito ai Pif, nel caso non vi avessero preso parte.

L'analisi, peraltro, conferma un effetto più consistente nel caso delle imprese minori, conformemente alla letteratura empirica che evidenzia un effetto delle politiche 'integrate' alla promozione all'estero soprattutto per le piccole imprese.

La valutazione indica un impatto positivo, anche se limitato, tenendo conto che è difficile individuare il trattamento sia in termini temporali, per le considerazioni prima avanzate circa la continuità nel tempo si azioni di promozione a livello regionale negli stessi ambiti settoriali, sia in termini di volume quantitativo,

Occorre, infatti, sottolineare che, spesso, si tratta di interventi di limitata entità, e dunque è più arduo apprezzarne quantitativamente gli effetti; soprattutto, sono alquanto differenziati per le diverse imprese.

La difficoltà a 'pesare' il trattamento ricevuto rappresenta un'ulteriore difficoltà da affrontare negli esercizi di valutazione.

Il tentativo di valutazione degli effetti ha messo in luce, inoltre, alcune difficoltà, che potranno essere meglio affrontate in successivi esercizi di valutazione delle politiche di promozione all'estero.

In primo luogo la scelta della variabile di output della policy: in questo caso si è fatto riferimento alle esportazioni a livello di singola impresa. Tuttavia occorre tenere presente che spesso le esportazioni vengono realizzate dalle imprese che, essendo testa di filiera o comunque imprese con dotazioni specifiche di risorse utili alla relazione con i mercati esteri, all'interno di relazioni di filiera che il programma si proponeva di promuovere. La presenza delle imprese che non hanno direttamente realizzato l'esportazione sembrerebbe essere stata comunque rilevante nella logica dell'intervento, ai fini promozionali. La misura

del successo della policy, dunque, va vista forse nel quadro della rete di imprese coinvolte nel progetto, non a livello di singola impresa.

Occorrerà individuare appropriate scelte metodologiche atte a valutare l'effetto filiera (valutare la performance complessiva).

Inoltre, occorre tenere presente che la letteratura empirica sul tema, supporta l'effetto di tali politiche per ciò che viene definito il 'margine estensivo' rispetto a quello 'intensivo': cioè le politiche aiutano ad ampliare i mercati di riferimento per le imprese, spesso contribuendo all'ingresso su nuovi mercati, rispetto allo stimolo che esse offrono alle imprese non esportatrici per divenire esportatrici.

La valutazione ha comunque consentito di evidenziare ed approfondire le fonti informative necessarie a realizzarla e impostare un quadro metodologico che potrà essere raffinato e replicato per la valutazione delle future articolazioni dello strumento dei Progetti interati di filiera nel corso del ciclo di programmazione europea 2014-2020.

Bibliografia

Accetturo A., Giunta A., Value chains and the great recession: evidence from Italian and German firms, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza n. 304, January 2016

Anitori P., De Gregorio C.M., Monducci R., *Il sistema delle imprese esportatrici nella fase di espansione e successiva caduta delle esportazioni (1998-2002)*, in Rivista di statistica ufficiale n. 3, Roma, 2004

Banno' M., Giuliani D., Zaninotto E., *Going abroad on regional shoulders: the role of spillovers on the composition of regional exports*, Economia e Politica industrial, vol. 41, 2014

Bellone et al., *Exports and productivity- comparable Evidence for 14 countries*, Document de travail de OFCE 2007-36

Bellone F., Musso. P., Nesta L., Quere M., *The U-Shaped Productivity Dynamics of French Exporters*, Review of World Economics, Vol. 44, December 2008

Bernard A. B., Jensen J.B., Why some firms export?, NBER working paper, July 2001

Bocci C., Macchi M., Mariani M., Analisi e valutazione delle politiche per l'internazionalizzazione commerciale delle imprese, Sudi e approfondimenti, Irpet, Firenze, dicembre 2015

Calabrese G. (a cura di), La filiera dello stile e le politiche industriali per l'automotive in Piemonte e in Europa, 2010, Milano, Franco Angeli

Capariello R., Felettigh A., How does foreign demand activate domestic value added? A comparison among the largest euro-area economies, Banca d'Italia, Temi di discussione n. 1001, January 2015

Causo S., Costa S., Luchetti F., Monducci R., Rossetti S., L'internazionalizzazione delle imprese manifatturiere italiane durante la crisi: vincitori e vinti nel mercato globale, L'industria, a. XXXV, n. 1, gennaio-marzo 2014

Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, *Dossier internazionalizzazione, L'attività delle regioni nel biennio 2013-2014 e primi dati del 2015*, Roma Dicembre 2015, mimeo

Costa F., Luchetti F., Mazzeo E., Sallusti F., Vicarelli C., *Struttura, performance e potenzialità di crescita delle* imprese esportatrici italiane negli anni del «double dip, in », in L'industria a. XXXVII, n.1, gennaio-marzo 2016

Cristadoro R., Federico S., L'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano, Questioni di economia e finanza n. 260, Banca d'Italia, gennaio 2015

Crozet M., Mayer T., Mayneris f., Mirza d., Efficacité de dispositifs de soutien a l'exportaztion des firmes francaises, CEPII research report, n. 2013-01

D'Alessio M., La progettazione integrata di filiera, Rete rurale nazionale, Ministero Politiche Agricole, 2011

De Matteis P., Pietrovito F., Pozzolo A.F., Determinants of exports: firm heterogeneity and local context, Questioni di economia e finanza, n. 352, Banca d'Italia, September 2016

Eupolis Lombardia, Le misure regionali per l'internazionalizzazione delle imprese. Esperienze e risultati, Milano, gennaio 2016

Evenett S. J., Fritz J., *The Tide Turns? Trade, Protectionism, and Slowing Global Growth,* The 18th Global Trade Geport, CEPR, Geneva, 2015

ICE- Prometeia, Rapporto ICE-Prometeia: il mondo ha ricominciato a girare, Roma, 2015

Ice, L'Italia nell'economia internazionale, Rapporto ICE 2014-2015, Roma, 2015

Lederman D., Olarreaga M., Payton L., Export Promotion agencies. What Works and What Doesn't, World Bank, 2010

Menghini M., Le imprese potenzialmente esportatrici, Rivista di Economia e Statistica del Territorio, n.2, 2015

Ministero dello sviluppo economico, *Relazione sugli interventi di sostegno alle attività economiche e produttive*, Roma, settembre 2015

Olarreaga M., Sperlich S., Traschsel V., Export Promotion: what works?, World Bank, August 2015

PRAXI, Esiti indagine di rilevazione degli effetti: Progetti internazionali , Ceipiemonte, 27 novembre 2014, mimeo

Ricci A., Agglomeration of exporters and productivity spillovers: firm-level evidence from Italy, Economia e Politica Industriale, vol.41, 2014

Trenti. S., Esportazioni e investimenti diretti all'estero nelle imprese distrettuali italiane, Economia e Politica industrial, vol. 41, 2014

Vergara Caffarelli F., Veronese G., *il sistema paese a supporto dell'internazionalizzazione*, Questioni di economia e finanza n. 196, Banca d'Italia, settembre 2013

Vitali, G. (a cura di), Le caratteristiche socio-economiche dei cluster di imprese in Piemonte, Cnr-Ceris, Rapporto di ricerca per Regione Piemonte (Direzione Industria), giugno 2008

In collaborazione con







collana **ANALISI E STUDI**

Iniziativa di comunicazione istituzionale nell'ambito del Piano di Comunicazione del PAR FSC Piemonte 2007-2013.



