

## **RECENTI SVILUPPI NEL SISTEMA DELLE AGENZIE NAZIONALI DI PROMOZIONE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE**

di Vittorio Malcangi\*

*Come è noto, esiste una pluralità di modalità istituzionali che, all'interno dei vari paesi, organizzano il sistema di agenzie preposte al sostegno dei processi di internazionalizzazione delle imprese. Alcuni paesi si sono orientati verso l'istituzione di organi del settore pubblico, dipendenti direttamente da un ministero o dal governo federale (Australia e Stati Uniti), mentre altri paesi si sono dotati di agenzie specializzate, poste sotto il controllo di un'istituzione apicale, a sua volta controllata da un ministero (il Regno Unito con il British Trade International - BTI e la Francia con la Direction des Relations Économiques Extérieures - DREE). Esistono poi agenzie che rappresentano articolazioni di strutture governative, ma che sono dotate di autonomia amministrativa, finanziaria e gestionale, come l'ICE italiano o come l'Instituto de Comercio Exterior (ICEX) spagnolo. Altri sistemi, come quello tedesco, attribuiscono al governo centrale le funzioni di indirizzo strategico delle politiche e degli strumenti di internazionalizzazione, per demandare alle Camere di Commercio la gestione dei servizi reali. Completano il panorama agenzie che, pur se partecipate dal settore pubblico, presentano un'organizzazione e una gestione di tipo privatistico, come la finlandese FINPRO.*

*Negli ultimi anni, sotto la spinta dei processi di progressiva apertura dei mercati internazionali e di mutamento degli scenari competitivi globali, si sono intensificati gli sforzi dei vari sistemi nazionali finalizzati a ridefinire l'organizzazione e le strategie della promozione pubblica del commercio estero e degli investimenti diretti, allo scopo di aumentare l'efficacia e l'efficienza degli strumenti di supporto alle attività di internazionalizzazione e di adattarli alle mutate esigenze della comunità imprenditoriale.*

*Ne risulta uno spettro di soluzioni istituzionali ed operative piuttosto differenziato fra i singoli paesi. Ad esempio, il Regno Unito ha proceduto alla suddivisione delle competenze tra varie agenzie, attribuendo il compito della promozione del commercio e degli investimenti all'estero a Trade Partners UK e l'attrazione degli investimenti in entrata ad Invest UK, entrambe poste, come accennato, sotto la direzione del BTI. Il Canada, al fine di coordinare le variegate istanze del mondo imprenditoriale, ha creato, sotto il controllo di Industry Canada, agenzia federale del Ministero dell'Industria, Team Canada Inc., un network composto da un vasto gruppo di organismi sia pubblici che privati, a vario titolo coinvolti nelle attività di sostegno ai processi di internazionalizzazione, che offrono alle imprese uno sportello unico di servizi di promozione, informazione e formazione. Appare infine interessante citare, per i suoi contenuti di originalità, la radicale riorganizzazione attuata dalla finlandese FINPRO, la quale ha proceduto alla completa ridefinizione delle proprie strutture e delle proprie strategie operative. In particola-*

---

\* ICE – Area Studi, Statistica e Documentazione

re, la diminuzione dell'apporto pubblico al suo bilancio ha avuto l'effetto di favorire il suo passaggio dalla tradizionale erogazione di servizi generici alla strutturazione di un portafoglio di servizi di consulenza e assistenza ad elevato valore aggiunto. Se, da un lato, questo cambiamento sembrerebbe aver accresciuto la qualità dei servizi offerti, l'ampiezza dell'offerta si è evidentemente ristretta, focalizzandosi su un numero limitato di settori commerciali e privilegiando le azioni di sostegno agli investimenti esteri, piuttosto che la tradizionale promozione commerciale. Altra novità organizzativa, caratteristica della FINPRO, è costituita dall'autonomia finanziaria di cui godono gli uffici esteri, i Finland Trade Centers, rispetto alla sede centrale di Helsinki.

Elemento principale di distinzione tra le varie soluzioni istituzionali adottate per i sistemi di sostegno all'internazionalizzazione è costituito dalla scelta tra l'affidamento dell'offerta di servizi ad una pluralità di soggetti specializzati in segmenti specifici, oppure l'unificazione di tale offerta presso un unico referente. In questo senso si possono confrontare gli opposti esempi di Australia e Francia. In Australia, esiste un'unica agenzia, Austrade, che fornisce un'ampia gamma di servizi, relativi sia al finanziamento, sia alla promozione del commercio estero e degli investimenti diretti. Al contrario, in Francia, coordinati dalla DREE, esistono, per i soli servizi reali, quattro organismi responsabili rispettivamente della promozione, dei servizi di informazione e formazione, dei servizi di assistenza e del rapporto con il territorio regionale.

La regionalizzazione dei servizi, ossia la diffusione della loro offerta presso le articolazioni locali del territorio nazionale, è un'altra delle tendenze sviluppatesi negli ultimi anni e diversi sono gli esempi e gli approcci che possono essere citati.

Il Wales Trade International (WTI) del Galles, ad esempio, si è fortemente orientato alla realtà economica locale, allo scopo di aumentarne la competitività attraverso il coordinamento dei soggetti pubblici e privati che offrono servizi all'internazionalizzazione sul territorio. In Spagna ogni regione autonoma è dotata di un'agenzia che, se pur collegata al sistema nazionale, sviluppa propri programmi specifici, come il Consorcio de Promocion Comercial de Cataluña (COPCA) di cui si cita, per i suoi contenuti innovativi, il Programma Nuovi Esportatori (NEX), un servizio che offre formazione e consulenza per un periodo di 12 mesi agli imprenditori catalani per agevolare l'apprendimento delle tecniche di proiezione sui mercati internazionali. Interessante è l'esperienza giapponese che, a differenza di quelle citate, si caratterizza per la distribuzione, all'interno del territorio nazionale, dei servizi di promozione delle importazioni. L'ente giapponese di promozione dell'internazionalizzazione, la Japan External Trade Organization (JETRO), ha infatti creato le Foreign Access Zone (FAZ), ventidue aree territoriali attrezzate con una serie di infrastrutture, finanziate con fondi pubblici e privati, che forniscono una gamma completa di servizi di supporto alle varie fasi di introduzione dei prodotti stranieri importati.

In Italia, sulla base di specifici accordi di programma stipulati tra il Ministero del Commercio con l'Estero e le Regioni, sono in via d'istituzione gli Sportelli regionali all'internazionalizzazione, ossia dei centri di assistenza diffusi sul territorio che offrono servizi agli imprenditori locali, integrando gli strumenti nazionali di sostegno all'internazionalizzazione e coordinando i relativi soggetti

pubblici erogatori (ICE, SACE, SIMEST). I primi sportelli sono stati istituiti in Emilia Romagna e Piemonte mentre le regioni dove sono in fase di realizzazione sono Toscana, Friuli Venezia Giulia, Sardegna, Campania, Marche ed Umbria.

La diffusione delle tecnologie informatiche ha contribuito al rinnovamento dell'immagine delle agenzie e ha consentito di apportare forti innovazioni di prodotto e di processo all'offerta dei loro servizi. La maggior parte degli enti di sostegno ha proceduto ad erogare su Internet i tradizionali servizi di informazione (studi di mercato, analisi congiunturali, dati statistici, ecc.) sia in forma gratuita che a pagamento.

Per i servizi di formazione la tendenza è analoga: non mancano esempi di stage e seminari diffusi in rete insieme a proposte fortemente innovative, come il servizio TradeSat in Australia, che consente la diffusione via satellite di seminari e simposi tecnologici alle zone periferiche del vasto territorio australiano. Esistono poi numerosi programmi di auto-formazione a distanza e test di autodiagnosi sul livello di preparazione per l'accesso ai mercati.

Per i servizi di promozione si stanno sperimentando, sulla scorta del successo crescente degli e-market place, fiere virtuali on-line. Ne è esempio la E-Expo USA degli Stati Uniti, un vero e proprio catalogo virtuale di prodotti e servizi che consente l'incontro ravvicinato tra domanda e offerta, abbattendo i costi di transazione.

I servizi di assistenza sono meno compatibili con le prospettive di sviluppo offerte dalla telematica, probabilmente perché in tale tipologia di servizi assume particolare importanza il rapporto personalizzato e diretto che si instaura tra fornitore e utente. Sono però individuabili alcune novità come ad esempio il Trade Tie-up Promotion Program della JETRO (Giappone), fondato su di un database contenente informazioni relative a oltre venti milioni di imprese di tutto il mondo e che consente di realizzare un efficiente servizio di ricerca di partner. Altro servizio molto innovativo è costituito dal Video Market Briefing del Commercial Service degli Stati Uniti, che fornisce in video conferenza ricerche di mercato personalizzate ponendo in diretto contatto le imprese interessate all'accesso in un determinato mercato con un esperto locale.

Pur all'interno delle tipologie classiche di servizi offerti dalle agenzie di promozione, si sta assistendo ad un intenso processo di diffusione dell'offerta attraverso gli strumenti telematici, che stanno diventando sempre più sofisticati. Si cita a titolo di esempio la strategia di Austrade (Australia) che ha predisposto un'intera sezione organizzativa (Ecommerce and Austrade Online) per veicolare conoscenze e formazione alla clientela sull'utilizzo degli e-market places, sui modi più efficaci di avvalersi di Internet per concludere affari e specialmente sulle tecniche di marketing on-line.

Nel campo dei servizi promozionali, si segnalano alcuni elementi originali che caratterizzano la gamma di servizi della JETRO giapponese, che è forse l'unica agenzia che si occupa di promozione delle importazioni. Si citano, in particolare, le Reverse Trade Fairs che sono delle fiere anomale in cui, anziché essere i venditori a proporre l'offerta di prodotti, sono i compratori che esibiscono campioni di prodotti che vorrebbero acquistare sul mercato. Questa iniziativa si in-

*scrive nel contesto più generale di programmi rivolti ai paesi in via di sviluppo nei quali il Giappone cerca di stimolare lo sviluppo di imprese adatte a fornire semi-lavorati, parti e pezzi di ricambio per l'industria giapponese.*

*I servizi di promozione si prestano particolarmente all'integrazione con azioni di consulenza-assistenza e molte agenzie di promozione utilizzano proprio l'occasione delle iniziative promozionali per attivare tipologie di servizio a maggior valore aggiunto. È ad esempio il caso di Austrade (Australia) la quale preferisce concentrarsi sull'offerta di servizi di assistenza, nelle fasi precedenti e susseguenti la partecipazione alle fiere o alle visite d'affari, demandando a terzi l'organizzazione e la gestione dell'evento promozionale vero e proprio.*

*Sono comunque i servizi di assistenza quelli verso i quali si stanno sempre più concentrando le agenzie di sostegno all'internazionalizzazione, allo scopo di offrire strumenti sempre più adeguati alle sofisticate esigenze delle imprese. Esistono però, da agenzia ad agenzia, diverse modalità attraverso le quali questi servizi di assistenza sono stati organizzati. Si citano, in particolare due esempi di differente articolazione dei meccanismi operativi di erogazione dei servizi di assistenza, uno che riguarda un'agenzia privata, l'altro che si riferisce ad un ente pubblico.*

*La FINPRO (Finlandia) ha varato una serie di programmi tarati per le specifiche esigenze associate alle diverse fasi del processo d'internazionalizzazione. L'agenzia ha operato una suddivisione del mercato dei servizi di assistenza in quattro segmenti: azioni rivolte a definire i criteri di selezione dei partner, il segmento di clientela da raggiungere e la conseguente allocazione delle risorse disponibili (denominato programma Ultra); ricerca di potenziali strategie di penetrazione sui mercati attraverso innovazioni di prodotto (denominato programma Inka); valutazione simultanea di mercati alternativi e della capacità competitiva dell'azienda in questi mercati (chiamato programma Intro); valutazione dei rischi associati alla strategia di mercato prescelta (programma Risco).*

*L'ICEX (Spagna), invece, ha lanciato un programma esclusivamente rivolto alle piccole e medie imprese in cui si avvale di tre figure professionali, appartenenti all'agenzia, che si affiancano all'impresa in tutto il percorso d'internazionalizzazione: i tutor, che disegnano l'impianto generale delle strategie di proiezione sui mercati esteri, i promotor, che strutturano le iniziative di marketing adattandole alle specifiche esigenze dell'azienda, ed i colaborador, professionisti che vengono cooptati all'interno dell'impresa allo scopo di sopperire ad eventuali carenze del management interno all'impresa. Il programma è strutturato in tre fasi. La prima fase, della durata di due mesi, comporta la verifica delle effettive capacità esportative dell'azienda da parte dei tutor. La seconda fase è il disegno del processo di internazionalizzazione e di prospezione dei mercati; nei successivi sei-otto mesi si tengono incontri individuali fra l'impresa ed il promotor per la redazione del progetto di internazionalizzazione, finalizzato ad individuare i mercati e le forme di accesso ritenute più convenienti. La terza fase è quella dell'attuazione del piano di internazionalizzazione, durante la quale l'azienda avrà a disposizione, al proprio interno un colaborador, dedicato ad avviare il programma.*

*Come si desume dall'esperienza spagnola appena descritta, tra gli aspetti salienti dell'operatività delle agenzie di promozione, vi è una crescente attenzione alle esigenze delle piccole e medie imprese. Gli Stati Uniti hanno creato addirittura*

*un'entità organizzativa specificamente rivolta alle imprese minori, la Small Business Administration. Altre agenzie, invece, prevedono programmi specifici rivolti alle donne, ai giovani o, come nel caso di Austrade (Australia), agli aborigeni.*

*Si desidera citare, più in particolare, due esempi di servizi rivolti espressamente alle piccole e medie imprese, l'Export Explorer britannico e l'International Cluster del Galles.*

*L'Export Explorer è un programma integrato rivolto alle aziende che non hanno mai esportato, o con minima esperienza e alle aziende che, pur avendo già esportato, sono alla ricerca di nuovi mercati verso paesi in cui le azioni di marketing sono relativamente più complesse.*

*Gli International Clusters, previsti nel più ampio Internationalization of SME's Programme del WTI (Galles), prevedono l'aggregazione di diverse piccole e medie imprese di uno stesso settore in un unico gruppo, a cui viene fornita una serie di servizi di informazione e di assistenza personalizzati, finalizzata a sviluppare interazioni reciproche tra le imprese, allo scopo di rafforzare la loro competitività internazionale. Le analogie con il modello italiano dei distretti industriali sono evidenti.*