



L'esperienza delle agenzie nazionali di promozione degli investimenti esteri in Europa

di Marco Mutinelli* e Laurent Sansoucy**

Lo straordinario incremento della mobilità dei capitali e delle attività economiche – che indubbiamente rappresenta uno degli aspetti più rilevanti della globalizzazione – comporta una crescente instabilità di contesto dei territori, dalla quale possono nascere opportunità e minacce. In questo contesto, attrarre – e mantenere – attività economiche sul proprio territorio diviene un obiettivo prioritario della politica economica dei governi centrali e locali.

Nel mix delle politiche per lo sviluppo economico, le politiche di attrattività nei confronti degli investimenti diretti esteri (Ide) hanno peso diverso nei vari paesi, ma, in ogni caso, esse hanno seguito un trend di crescente complessità, specializzazione e focalizzazione sulla qualità, in risposta a un clima concorrenziale sempre più esigente.

Storicamente, in Europa le agenzie di promozione degli Ide (Investment Promotion Agencies – Ipas) sono nate nella maggior parte dei casi come emanazione dei governi centrali, per risolvere specifiche crisi occupazionali (è stato ad esempio il caso della Francia con Datar, del Regno Unito con Ibbe per certi versi dell'Italia con la Cassa per il Mezzogiorno).

Negli ultimi venti anni le Ipas hanno tuttavia conosciuto una duplice importante evoluzione: da un lato, sono divenute sempre più locali, con il coinvolgimento dell'insieme dei protagonisti dello sviluppo territoriale a livello nazionale e regionale e talvolta attraverso partnership pubblico-privato; dall'altro lato, hanno visto la loro missione allargarsi, con il passaggio da una logica di puro trattamento dell'emergenza occupazionale, a una più qualitativa, di integrazione dall'alto del territorio nell'economia globale, in un contesto che fa dei sistemi territoriali una fonte chiave di economie esterne essenziali per la competitività aziendale, soprattutto nelle economie mature, gravate da costi più elevati dei fattori produttivi.

In questa logica, nell'ultimo decennio sono state attuate numerose fusioni tra le Ipas e le agenzie dedite al sostegno e alla promozione delle esportazioni (Trade Promotion Agency). In Europa occidentale, ciò è avvenuto ad esempio in Germania, Spagna, Portogallo, Svezia e più recentemente in Francia e in Italia. Questa logica si ritrova in un modo accentuato a livello delle agenzie regionali e locali, che sempre più tendono a integrare l'insieme delle politiche per lo sviluppo economico, incluse la creazione di impresa, l'innovazione e il trasferimento tecnologico, trasformandosi in veri e propri strumenti operativi a servizio dei rispettivi territori e del loro sviluppo economico-produttivo.

Una interessante indagine comparativa tra le principali Ipas europee è stata recentemente condotta da Oco Global, che ha analizzato 11 diverse Ipas confrontandone risorse e budget, obiettivi, attività e strumenti operativi. L'indagine è stata svolta sia a livello desk, attraverso un'accurata analisi dei siti web, degli annual report e in genere di tutta la documentazione

* Università degli studi di Brescia.

** Oco Global.



disponibile pubblicamente, sia attraverso un'interazione diretta con le agenzie, attraverso la somministrazione di questionari strutturati e interviste. La ricerca è stata condivisa con tutte le agenzie che hanno partecipato alla ricerca con un vincolo confidenziale; per questo motivo, in questa sede i risultati dell'indagine vengono presentati prevalentemente in forma aggregata. Nondimeno, le analisi svolte consentono di cogliere alcuni interessanti aspetti dell'attività delle Ipa, evidenziando alcuni elementi di forte eterogeneità e altri che invece accomunano la grande maggioranza delle agenzie analizzate.

Di seguito vengono discussi i principali risultati emersi dall'indagine.

Risorse e budget

Le risorse a disposizione delle agenzie analizzate mostrano una forte eterogeneità: il budget varia da meno di un milione di euro per il Lussemburgo ad quasi 85 milioni di euro per il Regno Unito. Sei agenzie su 11 hanno un budget inferiore a 10 milioni di euro, mentre due agenzie superano la soglia dei 40 milioni.

Conseguentemente, importanti differenze si registrano in relazione al numero di addetti delle diverse agenzie: si passa infatti da un minimo di 3 ad un massimo di circa 400 addetti.

Le risorse a disposizione delle Ipa variano ovviamente in relazione alla dimensione dell'economia nazionale, ma anche in funzione dell'importanza strategica attribuita alla loro missione dai rispettivi governi nazionali.

Tavola 1 - Dimensione delle Ipa analizzate

250 e più addetti	150-200 addetti	Meno di 100 addetti
Regno Unito	Belgio (Fiandre)	Paesi Bassi
Germania	Svizzera	Belgio (Vallonia)
Irlanda	Francia	Danimarca
		Finlandia
		Lussemburgo

Fonte: Oco Global

Strategia e targeting

Se in passato i governi hanno spesso ignorato la realtà del mercato degli investimenti internazionali (esiste davvero una domanda negli ambiti definiti come prioritari?) e valutato in modo troppo superficiale la loro offerta territoriale (l'offerta è adatta alle esigenze delle imprese operanti negli ambiti di interesse?), dimenticandosi spesso di integrare nelle loro riflessioni l'intensità della concorrenza (anche se di buona qualità, l'offerta del territorio è migliore di quella delle localizzazioni alternative?), oggi tutte le Ipa cercano di sviluppare un approccio strategico mirato, ovvero frutto di un posizionamento del territorio e da un targeting di medio-lungo termine, finalizzato alla ricerca (diretta e indiretta) di potenziali investitori e al loro accompagnamento nel processo di studio, avviamento e sviluppo dei progetti di investimento.

Il posizionamento del territorio, frutto del classico confronto tra domanda (di investimenti internazionali), offerta (del territorio) e concorrenza (degli altri territori), porta a definire le proposte e le logiche di insediamento che il territorio presenta al mondo delle imprese, con le successive implicazioni di targeting, ovvero di definizione di settori economici, funzioni aziendali e aree geografiche prioritarie sulle quali concentrare la propria attenzione e ricercare le occasioni di investimento

Settori target

La grande maggioranza delle agenzie cita obiettivi specifici riguardo ai settori di attività e alle funzioni da attrarre prioritariamente. La forte concorrenza tra le Ipas nell'attrarre progetti di investimento è testimoniata dalle significative sovrapposizioni che si possono riscontrare nei settori indicati come obiettivo prioritario per la loro azione. In particolare, quasi tutte le Ipas considerate indicano tra i loro target i settori delle life sciences (biotecnologie, farmaceutica, alimentare), delle Ict (tecnologie digitali, software, cloud computing) e delle green technologies (energie rinnovabili, tecnologie energetiche e ambientali).

Modelli organizzativi e reti estere

Nella maggior parte dei casi, le Ipas sono strutture senza scopo di lucro, pubbliche o para-pubbliche, che dipendono dai governi centrali (con diversi gradi di collaborazione tra i vari livelli amministrativi). Delle 11 Ipas analizzate, otto sono finanziate esclusivamente con fondi pubblici e gestite centralmente; due sono finanziate esclusivamente da fondi privati, mentre una sola agenzia si avvale di finanziamenti sia pubblici, sia privati. Anche alcune delle agenzie finanziate esclusivamente da fondi pubblici prevedono la presenza nel loro Consiglio di amministrazione di membri del settore privato, i quali possono fornire un prezioso contributo nella definizione delle strategie.

I servizi forniti dalle Ipas alle imprese che si rivolgono loro sono quasi sempre gratuiti; in un certo senso, si può dire che tali agenzie siano finanziate non dai loro clienti (gli investitori esteri), ma dai loro fornitori (i territori che rappresentano).

Tutte le Ipas analizzate gestiscono una rete internazionale di uffici, per lo più dislocati presso ambasciate e consolati e spesso incaricati di svolgere attività di supporto sia per le attività commerciali, sia per le attività di investimento diretto; assai meno numerosi i casi di uffici esclusivamente dedicati al sostegno delle attività di attrazione degli Ide.

I paesi coperti dalle agenzie analizzate sono più di 35; tra di essi, quelli coperti con maggiore frequenza sono le economie più avanzate (Usa, Giappone, Corea del Sud, Germania, Francia e Regno Unito) e i Brics (Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica). Più sporadica è la presenza in altri paesi dell'Europa occidentale, del Nord America (Canada e Messico) e dell'Oceania (Australia e Nuova Zelanda).

Alcune Ipas tendono a mantenere il controllo su tutto il processo che va dalla ricerca dei progetti di investimento all'assistenza per la loro realizzazione; altre hanno esternalizzato parti di tale



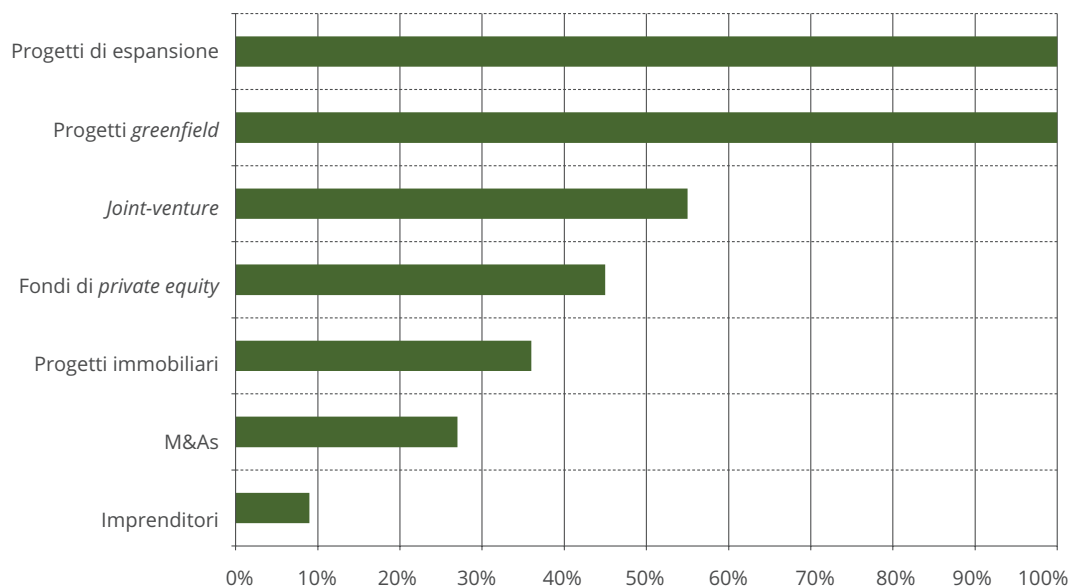
processo: in prevalenza quelle più a monte, con riguardo alle attività di lead generation e di business intelligence, orientate a individuare potenziali clienti dell'agenzia nel paese estero. A fronte di vincoli di budget sempre più stringenti, si riscontra comunque una tendenza da parte delle Ipas ad abbandonare modi di operare totalmente autonomi e a sostituirli con partnership esterne, coinvolgendo altre organizzazioni pubbliche e private (in particolare, prestatori di servizi professionali). In particolare il ricorso a fornitori di terze parti è più frequente in mercati nuovi o emergenti, in quanto strategia efficiente e a basso rischio per verificare le potenzialità di tali mercati nella fase di ingresso; l'esternazionalizzazione di alcune attività e servizi consente inoltre di ridurre il carico di lavoro di uffici generalmente di piccole dimensioni.

Modalità operative e servizi offerti

Oltre ad un approccio reattivo, ovvero a seguito di specifiche richieste di informazioni e di assistenza da parte di un'impresa estera, le agenzie hanno sviluppato in modo crescente un approccio prevalentemente proattivo, prendendo l'iniziativa e proponendosi direttamente a potenziali clienti individuati attraverso opportune azioni di market intelligence e di investment generation.

Tutte le agenzie rivolgono la loro attenzione prioritariamente a progetti di investimento greenfield o di ampliamento di attività preesistenti da parte di investitori esteri; sei agenzie assistono anche joint venture tra investitori esteri e imprese nazionali. Meno della metà delle agenzie accetta di assistere progetti di investimento di operatori di private equity e/o progetti immobiliari, mentre tre sole agenzie dichiarano di sostenere anche casi di acquisizioni (Mergers And Acquisitions, M&As), in particolare quando queste permettono di salvaguardare posti di lavoro, previa una opportuna azione di due diligence. Una sola agenzia dichiara di seguire anche progetti di investimento avviati da persone fisiche (imprenditori o filantropi).

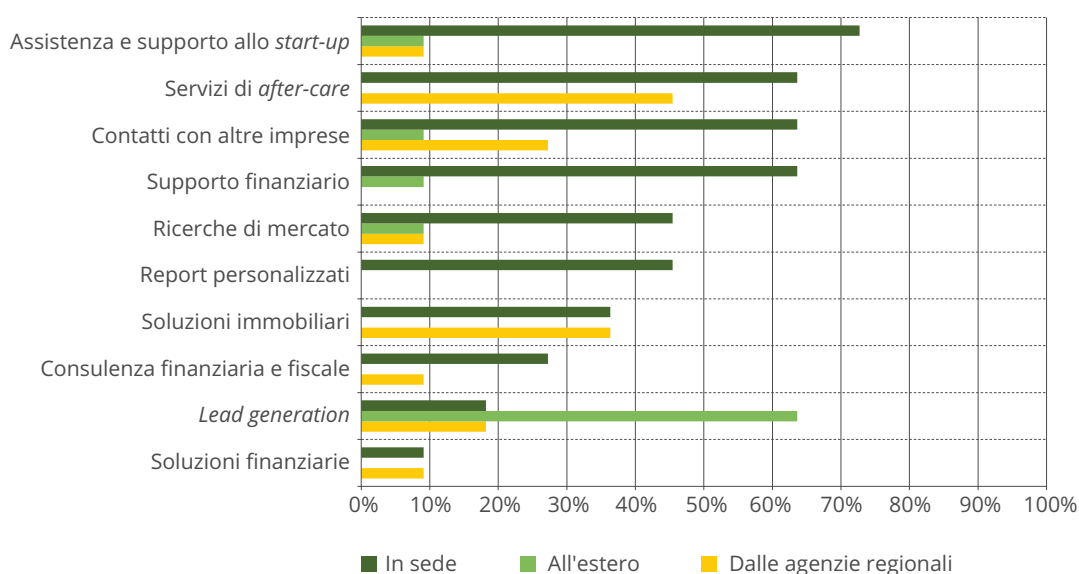
Grafico 1 - Tipologia dei progetti seguiti dalle IPA



Fonte: Oco Global

I servizi offerti dalle Ipas alle imprese sono molto diversificati: informazione e consulenza per i progetti di insediamento e di espansione, sulle condizioni di investimento (quadro legale e fiscale, infra-strutture, settori, costi, incentivi); ricerca delle migliori soluzioni di insediamento (siti, opportunità di acquisizione o di partnership); proposte per pacchetti di incentivi; servizi di after care. Per questi ultimi spesso le Ipas si avvalgono del supporto delle agenzie regionali, così come per la definizione di offerte immobiliari e per la generazione di contatti con altre imprese. Prevalentemente demandate alle sedi estere sono invece le attività di lead generation, finalizzate ad individuare nei paesi di interesse imprese potenzialmente interessate ai servizi dell'agenzia.

Grafico 2 -Servizi offerti



Fonte: Oco Global

Pressoché tutte le agenzie offrono tra i loro servizi un "pacchetto localizzativo" includendo proposte di siti, di agevolazioni e in alcuni casi di partnership (scientifiche, industriali...), per aumentare l'attrattività della loro offerta e favorire lo start-up delle attività.

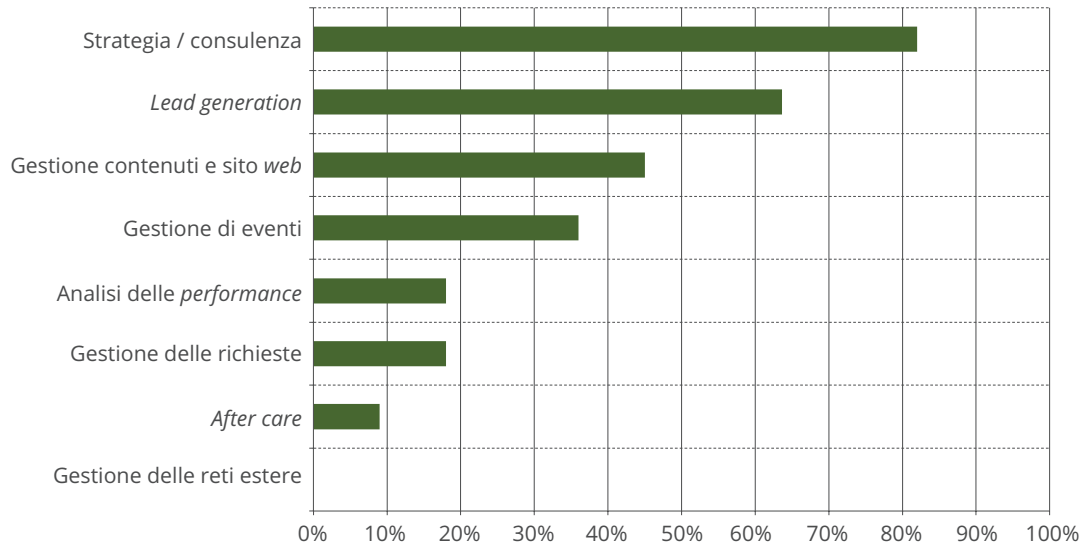
Molte attività sono peraltro prevalentemente effettuate in outsourcing.

Quasi generalizzato tra le IPAs è il ricorso a società di consulenza esterne specializzate per la definizione delle strategie e delle modalità operative di funzionamento dell'agenzia.

Quasi la metà delle IPAs ha assegnato a prestatori di servizi dedicati le attività relative alla definizione delle loro strategie digitali, dalla creazione del loro sito web alla gestione dei suoi contenuti e alla presenza nei media sociali.



Grafico 3 - Attività condotte in outsourcing



Fonte: Oco Global

Focus sulle strategie di digital marketing

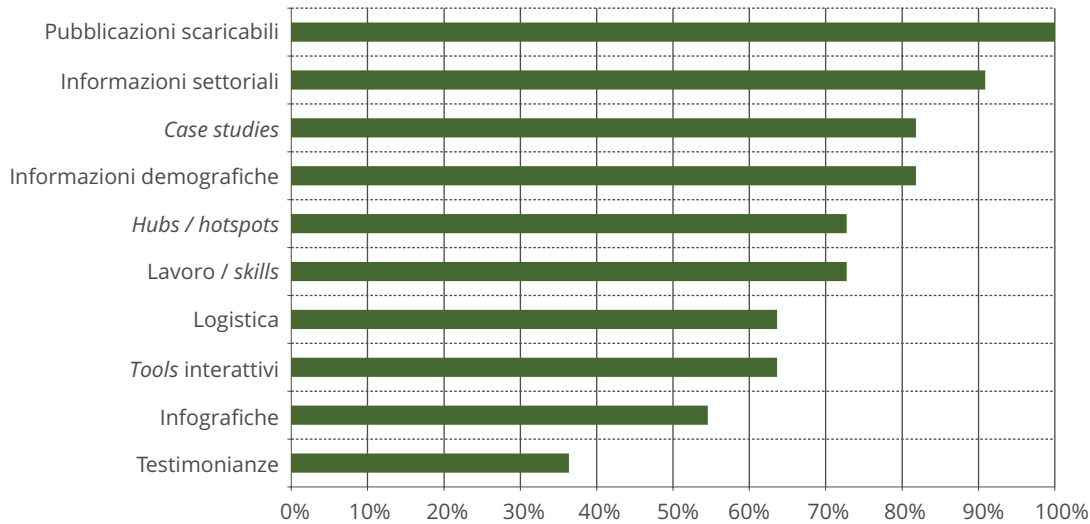
Tutte le Ipas dichiarano di avere sviluppato una strategia attiva di marketing digitale, ma la maggioranza di esse non svolge alcuna azione volta a monitorare l'efficacia di tale strategia.

Tra i social media, Twitter e Youtube vedono la presenza di tutte le agenzie considerate, mentre una sola non è presente su LinkedIn; 5 sono le agenzie attive su Facebook.

Assai variabile è il numero di follower dichiarati sui social media: nella maggior parte dei casi, il loro numero si aggira nell'intorno di mille-duemila, ma vi sono eccezioni talora anche assai notevoli. Su Twitter, ad esempio, 7 agenzie su 11 non raggiungono la soglia dei 2 mila follower e una la supera di poco; le 3 agenzie rimanenti hanno invece un numero di follower ben più elevato, che supera sempre le 10 mila unità e in un caso sfiora addirittura le 50 mila unità. Analogamente, su LinkedIn 7 agenzie contano meno di 4 mila follower, mentre le altre tre che utilizzano tale canale ne contano oltre 20 mila. Infine, solo 2 agenzie hanno attivato un proprio blog.

I siti web delle agenzie considerate offrono sempre informazioni riguardo ai contatti per i potenziali investitori; la grande maggioranza di esse indica anche con chiarezza i settori individuati quali target prioritari e le diverse tipologie di servizi offerti dall'agenzia ai potenziali investitori. A queste informazioni di base si aggiunge in molti casi una variegata offerta di servizi e informazioni che risultano così immediatamente disponibili per i potenziali investitori (fig. 4).

Grafico 4 - Servizi offerti sul web



Fonte: Oco Global

Strumenti informatici e banche dati

Il 64 per cento delle agenzie europee utilizza sistemi di Crm e strumenti di market intelligence. Diverse agenzie utilizzano anche per le azioni di market intelligence database con informazioni a livello di impresa, sia a livello internazionale, sia a livello nazionale.

Collaborazioni con amministrazioni e partner locali

Le principali collaborazioni poste in essere dalle Ipas europee riguardano le agenzie regionali e le amministrazioni regionali. In particolare, tutte le agenzie dichiarano di incontrarsi periodicamente con le amministrazioni locali (regioni, in alcuni casi anche città/metropoli), per condividere informazioni e conoscenze.

Otto agenzie su undici hanno anche definito un memorandum d'intesa (Memorandum of Understanding) con le agenzie regionali del loro paese e 6 agenzie condividono i loro programmi di after care con le amministrazioni locali. Infine, 6 agenzie dispongono di una propria shared pipeline (spazi di lavoro condivisi a disposizione dei propri clienti e delle controparti locali).