



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MACERATA

Dipartimento di Istituzioni Economiche e Finanziarie

Amministrazioni pubbliche locali
e competitività delle imprese:
quale sostegno ai processi di internazionalizzazione?

Michela Soverchia

Quaderno di Dipartimento n. 55

Novembre 2009

Amministrazioni pubbliche locali e competitività delle imprese: quale sostegno ai processi di internazionalizzazione?

Michela Soverchia

Abstract

Il presente lavoro intende fornire un contributo all'approfondimento del ruolo svolto dalle amministrazioni pubbliche regionali e locali italiane nel sostegno della competitività delle imprese, con particolare riferimento alla loro internazionalizzazione. Date le caratteristiche del nostro tessuto economico-produttivo, infatti, questa sembra rappresentare uno dei nodi cruciali attraverso cui passa la competitività del Paese tutto. Effettuando una ricognizione dei soggetti pubblici coinvolti, ci si sofferma sulle relazioni che li legano e sulle modalità di formulazione ed attuazione delle strategie di supporto all'internazionalizzazione delle imprese. Nella parte finale sono riportati i risultati di una ricerca empirica condotta in riferimento alla Regione Marche.

Michela Soverchia, Università degli Studi di Macerata.
E-mail: soverchia@unimc.it.

1. Introduzione e note metodologiche

La competitività delle singole strutture produttive e del sistema-Paese tutto alimenta sempre più diffusamente il dibattito, accademico e non, inerente tematiche economiche, sociali e politiche.

Se in riferimento ad un'impresa la definizione di competitività non presenta particolari problemi, riguardo ad un'area geografica più o meno estesa tale concetto diventa più complesso (PORTER, 1990: pp. 73-93) e si fa fatica a rinvenire un'accezione univoca¹, tenendo conto anche dei diversi approcci di analisi possibili: micro e macro-economico, economico-aziendale, marketing e management territoriale, ecc.

Tradizionalmente la competitività di un Paese è stata qualificata in termini macro-economici, facendo riferimento alla sua posizione nell'ambito del commercio internazionale, ai tassi di cambio e di interesse, ai disavanzi pubblici. Recentemente, anche per via delle conseguenze socio-economiche dei tumultuosi fenomeni di integrazione dei mercati reali e finanziari, si tende ad attribuire un'accezione più ampia a tale concetto di competitività, considerandone tra le principali determinanti – oltre ad elementi come la ricerca, l'innovazione, le risorse umane, finanziarie ed intangibili caratterizzanti un certo territorio – anche l'adeguatezza e la sostenibilità sociale ed ambientale dei processi di crescita e sviluppo. È evidente, pertanto, come il tema delineato, tanto attuale quanto ampio e complesso, necessiti di una focalizzazione e quindi delimitazione per essere analizzato.

Il presente lavoro intende fornire un contributo all'approfondimento del ruolo svolto dalle amministrazioni pubbliche (AP) territoriali operanti a livello locale riguardo al sostegno della competitività delle imprese e, dunque, dell'area geografica di riferimento. Il consolidamento di un adeguato sistema produttivo costituisce, infatti, un elemento imprescindibile per lo sviluppo socio-economico di un dato territorio. Conseguentemente la competitività delle imprese, funzione di un complesso sistema di variabili esogene ed endogene, è senza dubbio tematica di pubblico interesse: ad essa si lega, in relazione di causa-effetto, il benessere della collettività, fondamentale priorità cui ogni politica pubblica dovrebbe essere improntata, ai vari livelli di governo (MUSSARI, 2007).

Si è scelto di focalizzare l'attenzione sulle AP regionali e locali poiché numerosi studi, teorici ed empirici, individuano l'apporto di tali tipologie di AP uno dei fattori determinanti, in senso positivo o negativo, della competitività dei territori di riferimento (BIANCHI, 2001; PANOZZO, 2005). Inoltre, ricordiamo come il principio di sussidiarietà che ha informato la recente modifica del titolo V della Costituzione abbia di fatto consegnato alle Regioni competenze dirette proprio in tema di sostegno all'iniziativa economica.

¹ In letteratura è ampiamente citata la definizione dell'OECD: la competitività di un Paese è *“the degree to which it can, under free and fair market conditions, produce goods and services which meet the test of international markets, while simultaneously maintaining and expanding the real incomes of its people over the longer term”* (OECD, 1992: p. 237).

Approfondire il tema appena delineato comporta necessariamente una riflessione sulle relazioni intercorrenti tra AP ed imprese. Ciò posto, il presente lavoro si articola in due parti.

Nella prima (par. 2 e 3), caratterizzata da un approccio metodologico di tipo deduttivo, viene presentato il framework teorico di riferimento ed effettuata una ricognizione dei principali filoni di ricerca rinvenibili nella letteratura nazionale ed internazionale sul tema del rapporto tra imprese ed AP.

Nella seconda parte (par. 4 e 5) il campo di osservazione si restringe, focalizzandosi sui servizi erogati dalle AP regionali e locali a sostegno dei processi di internazionalizzazione delle imprese italiane. L'obiettivo conoscitivo, dunque, si affina, qualificandosi non tanto in una ricognizione sistematica dei vari tipi di servizi offerti, bensì nell'approfondimento delle modalità e degli strumenti con cui le AP sopra dette interpretano il loro ruolo di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese locali, ciascuna per le proprie competenze, in base al vigente quadro istituzionale.

Tale scelta deriva dal fatto che sia la letteratura che la prassi mostrano come l'apertura ai mercati esteri costituisca una delle più efficaci risposte ai mutamenti ambientali proprio al fine di rafforzare il posizionamento competitivo dell'impresa; l'internazionalizzazione dell'attività economica, nelle sue molteplici sfaccettature, è ritenuta uno dei nodi cruciali attraverso cui sembra inevitabilmente passare la competitività del nostro Paese, tenuto conto delle peculiarità del tessuto economico-produttivo che ci contraddistingue. Ciò posto, il ruolo svolto dalle AP nel favorire tale fenomeno appare di assoluto rilievo per il sostegno della competitività economica del Paese tutto².

Tale seconda parte, contraddistinta da una metodologia induttiva, contiene i risultati di un'analisi empirica svolta sul territorio della Regione Marche che ha visto coinvolte AP regionali e locali, allo scopo di verificare se i modelli teorici richiamati nella prima parte trovino effettivo riscontro in tale realtà territoriale e, quindi, evidenziare le principali criticità caratterizzanti il ruolo svolto dalle AP e-saminate nell'ambito indagato.

2. Amministrazioni pubbliche, imprese e collettività

Nel presente lavoro lo studio delle AP regionali e locali viene condotto in una chiave di lettura economico-aziendale.

Come noto, nell'ambito del concetto di azienda che è andato consolidandosi nel corso del XX secolo quale tratto peculiare e distintivo della dottrina economico-aziendale italiana, le AP si qualificano come aziende pubbliche composte o miste: al cui interno, cioè, trovano posto processi economici finalizzati sia alla produzione di beni e servizi ceduti mediante scambi – o quasi – di mercato, sia all'erogazione di servizi rivolti al diretto soddisfacimento di taluni bisogni pubbli-

² Sul tema dei servizi a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese sono stati realizzati negli ultimi tempi numerosi progetti di ricerca: cfr. ALESSANDRINI (1997), CAFFERATA – GENCO (1997), FERRARA – PASSARO – VITO (2002), AA. VV. (2004).

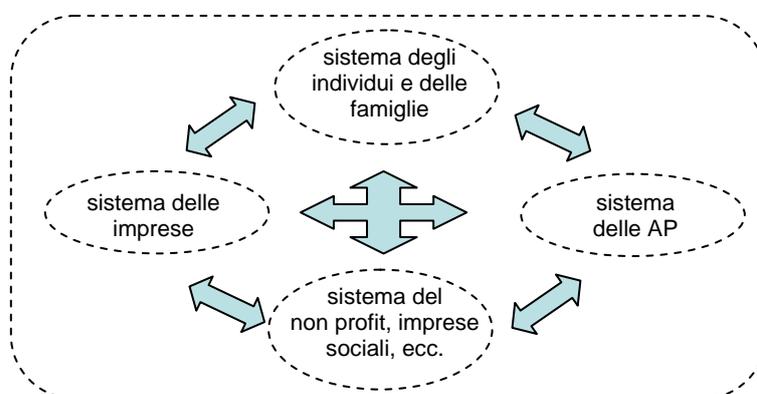
ci (GIANNESI, 1961; CASSANDRO, 1963; AMADUZZI, 1965; ANSELMI, 1995; FARNETI, 1995; BORGONOV, 1996; MUSSARI, 2002).

Sottoposte al vincolo di economicità, il cui rispetto è ritenuto propedeutico alla loro autonoma e durevole funzionalità, dovrebbero impegnarsi nella soddisfazione di quelle esigenze che i singoli soggetti – individui, famiglie, organizzazioni varie – non riuscirebbero autonomamente a curare, in quanto troppo dispendiose in termini di risorse finanziarie, competenze, capacità fisico-tecniche.

Tra i soggetti destinatari dei servizi erogati dalle AP si collocano anche le imprese: tali aziende, infatti, costituite con lo scopo di ottenere un'adeguata remunerazione del capitale investito, hanno esigenze che talvolta non possono essere soddisfatte autonomamente.

In sintesi, AP ed imprese sono tipi diversi di una stessa fenomenologia, quella aziendale. Si tratta in entrambi i casi di sistemi complessi (BERTINI, 1990; ZIRUOLO, 2001; PAOLINI, 2006; PAOLONI – GRANDIS, 2007) operanti nel medesimo ambiente economico, che sono aperti – in quanto realizzano continui scambi tra di loro e con gli altri soggetti attivi nel medesimo scenario – e finalizzati, poiché alla ricerca di un equilibrio economico proprio (MARCHI, 1994). Tale equilibrio, se raggiunto e mantenuto nel tempo, influenza positivamente anche quello del sovraordinato sistema identificabile nell'ambiente socio-economico di riferimento (CAVALIERI, 1991: p. 67), connotato nel tempo e nello spazio e caratterizzato da specifiche condizioni nell'ambito delle quali le attività propriamente economiche si svolgono (presenza di infrastrutture, disponibilità di risorse finanziarie, materiali ed immateriali).

FIGURA 1 – Il sistema socio-economico



Oltre alla struttura del sistema socio-economico, assume particolare rilevanza anche la sua dimensione relazionale, inerente le molteplici interconnessioni che si instaurano tra i vari attori, funzionali alla soluzione dei rispettivi "problemi economici"; relazioni che, in un contesto fortemente globalizzato, vedono accrescere la quantità ed intensità di interdipendenze tra soggetti e territori diversi (BORGONOV, 2004: p. 48).

3. Relazioni tra amministrazioni pubbliche ed imprese: quali modelli?

In quale modo quel peculiare tipo di aziende che sono le AP intercetta le esigenze e risponde alle aspettative di un'altra tipologia di aziende, le imprese, in relazione alle problematiche legate al mantenimento ed alla crescita della propria competitività?

Le relazioni intercorrenti tra AP ed imprese sono molteplici, analizzabili in base a diversi approcci (RIPARBELLI, 1961; ZUFFADA, 2000; BORGONOVÌ – MARSILIO – MUSÌ, 2006).

Innanzitutto possono essere classificate in base agli elementi oggetto di scambio. Si hanno, pertanto, relazioni scaturenti dai processi economici tipici del funzionamento dei due tipi di aziende, contraddistinti da flussi finanziari e/o reali:

- fornitura di beni e servizi alle AP da parte delle imprese;
- fornitura di servizi (reali e finanziari) alle imprese da parte delle AP.

Un secondo gruppo, invece, è formato da quelle relazioni che, pur non generando i flussi sopra richiamati, determinano un'influenza più o meno stringente dell'operato di un soggetto da parte di un altro:

- relazioni informali e di lobbying, volte ad influenzare i rispettivi processi decisionali allo scopo di creare condizioni favorevoli al proprio funzionamento, sia da parte delle imprese che da parte delle AP;
- relazioni istituzionali, la cui direzione va dalle AP alle imprese, sia di tipo diretto (ad esempio vincoli prodotti dalla normativa che ricadono sul funzionamento delle imprese) che indiretto (relative alla determinazione da parte delle AP delle condizioni politico-istituzionali, sociali, culturali, oltre che strettamente economiche, dell'ambiente in cui le imprese operano).

In particolare, si richiama l'attenzione sulla rilevanza di quelle relazioni inerenti la capacità di influenzarsi ed incidere a vicenda, auspicabilmente in maniera virtuosa, nella formulazione delle strategie aziendali.

Parlare di competitività, infatti, significa riflettere sulle condizioni di equilibrio nel medio/lungo periodo. Significa, con riferimento al nostro oggetto di analisi, interrogarsi su come vengano formulate le strategie pubbliche di supporto alla competitività delle imprese; su come, d'altro canto, le strategie imprenditoriali siano supportate/influenzate dalle AP; sul tipo di rapporto, infine, che a tal proposito si instaura³. In questo caso l'oggetto di scambio non è reale o finanziario, ma immateriale, rappresentabile in termini di conoscenze ed esperienze. Il flusso va in entrambi i sensi ma non contestualmente, non è possibile parlare di reciprocità: le AP hanno lo scopo di migliorare il benessere delle collettività anche tramite il sostegno alle imprese; le imprese hanno scopo di lucro, ma recenti studi e filoni di ricerca evidenziano la crescente intensità del legame tra impresa ed ambiente socio-economico, anche in termini di ricadute sul piano economico-finanziario dei

³ Paritario/orizzontale oppure verticale, caratterizzato da processi di tipo top-down (capaci di assicurare una coerenza generale del sistema, compresa l'ottimale allocazione delle risorse disponibili) e/o di tipo bottom-up (per favorire l'accoglimento delle istanze espresse dal territorio).

comportamenti sociali ed ambientali delle stesse (cfr. Corporate Social Responsibility).

Le relazioni sopra descritte, inoltre, possono essere interpretate in modo diverso a seconda della loro intensità, quindi del variabile grado di interdipendenza tra AP ed imprese. In altre parole, gli scambi sopra richiamati possono avvenire in un'ottica di:

- separazione, che prevede un rapporto gerarchico tra AP ed imprese;
- collaborazione occasionale;
- rete o network, caratterizzata da forme più o meno stabili di collaborazione: ogni soggetto mantiene la propria identità e svolge specifiche funzioni, i cui risultati influenzano più o meno significativamente tutti gli altri soggetti appartenenti alla rete⁴;
- partnership pubblico/privato, cioè forme di collaborazione regolate da specifici accordi e forme contrattuali.

Ciò posto, l'attenzione degli studiosi si rivolge all'identificazione del modello – dato dall'architettura delle relazioni sopra richiamate – che consenta il più efficace ed efficiente soddisfacimento dei bisogni delle imprese.

Negli ultimi decenni le relazioni pubblico/privato sono mutate significativamente, nella natura ma soprattutto nel grado di intensità, per tentare di soddisfare le diverse esigenze derivanti dai mutati scenari socio-economici, sempre più caratterizzati dalla tumultuosa integrazione dei mercati reali e finanziari. Molti studiosi identificano i mutamenti delle relazioni in parola quale passaggio da un'ottica di *government* ad un'ottica di *governance*, che prevede rapporti – sia tra le diverse AP che tra le AP ed altri soggetti – improntati all'abbandono di schemi prettamente gerarchici, ritenuti inadeguati, a favore di forme di collaborazione/cooperazione tra soggetti pubblici e privati (BORGONOVÌ, 2000).

In particolare, dall'analisi della letteratura nazionale ed internazionale emergono due paradigmi che, seppur sotto angoli d'osservazione parzialmente differenti, si curano di interpretare e sistematizzare i processi di modernizzazione caratterizzanti il mondo delle AP, sviluppatasi negli ultimi decenni del secolo scorso e molti dei quali tuttora in atto, tra le cui molteplici cause va evidenziata proprio l'incapacità da parte delle AP di offrire alle imprese, così come ad altri soggetti, servizi adeguati ai molteplici e differenziati bisogni, in considerazione dei rapidi cambiamenti degli scenari socio-economici.

Il primo filone di studi è il *New Public Management* (AUCOIN, 1990; HOOD, 1991; BARZELAY, 2001; GRUENING, 2001; POLLIT – BOUCKAERT, 2004), che studia i processi di cambiamento e razionalizzazione del funzionamento delle AP negli aspetti organizzativi, gestionali, informativi e di controllo. In particolare l'attenzione è posta sulla ricerca della migliore soluzione tecnico-produttiva mediante l'utilizzo di principi, logiche e strumenti tipicamente aziendali, opportunamente adattati alle realtà pubbliche.

⁴ Il tema delle reti è oggetto di approfondimento di numerose discipline ed esiste una copiosa letteratura a riguardo. Nella prospettiva economico-aziendale, l'argomento si inserisce nell'analisi delle aggregazioni e delle interdipendenze aziendali. Con particolare riferimento al settore pubblico, si vedano KLIJIN – KOPPENJAN – TERMEER (1995), BORGONOVÌ (2000), MILWARD – PROVAN (2001), GOLDSMITH – EGGERS (2004), CEPIKU (2006).

Nonostante la fortuna di tale paradigma, testimoniata dall'applicazione, seppur in forme e con modalità diverse, in numerosi Paesi (JONES – SCHEDLER – MUSSARI, 2004), non mancano gli studiosi che hanno mosso critiche al NPM, incentrate sull'eccessiva vicinanza alle imprese e su una certa rigidità, che lo renderebbero incapace di trovare soluzioni adeguate alle specificità organizzative e gestionali delle AP (HOOD, 1991; MENEGUZZO, 1995).

Il filone di studi noto come *Public Governance*, invece, esprime la necessità di modernizzare le AP implementando politiche improntate ad un virtuoso rapporto con l'ambiente esterno (KOOIMAN – VAN VLIET, 1993; KICKERT, 1997). Numerosi problemi cui le AP dovrebbero tentare di porre rimedio, infatti, hanno assunto ormai una dimensione internazionale; inoltre, la necessità di uno sviluppo compatibile non solo sotto il profilo economico, ma anche ambientale e sociale, determina l'incapacità di risolvere autonomamente da parte delle AP numerose problematiche, per affrontare le quali si rende necessario attivare modalità innovative di governo, basate anche sulla cooperazione pubblico-privato e sulla interazione tra AP e società civile (MENEGUZZO, 1995).

In altre parole, la PG non si focalizza sulla singola AP, ma prevede la composizione di relazioni formali ed informali, verticali ed orizzontali, integrando la prospettiva della singola AP, quella dei vari network e quella dell'intero sistema, ponendo particolare attenzione alla capacità delle varie AP di governare e coordinare sistemi e reti di soggetti. In altri termini, mentre il NPM si concentra sull'efficacia e l'efficienza delle AP, con la PG in qualche modo si compone la visione d'insieme del sistema socio-economico rappresentato in figura 1⁵.

TABELLA 1 – NPM e PG: un sintetico confronto

	<i>New Public Management</i>	<i>Public Governance</i>
<i>approccio teorico</i>	management	multidisciplinare (organizzazione, network theory, scienza della politica, analisi delle politiche pubbliche, scienza dell'amministrazione, ecc.)
<i>focus</i>	efficienza ed efficacia nell'acquisizione degli input e nell'erogazione degli output	out come
<i>prospettiva di indagine</i>	interna (relazioni tra i vari soggetti interni all'AP)	esterna (relazioni tra le varie AP e tra le AP ed altri soggetti)
<i>rapporto tra politica e gestione nelle AP</i>	distinzione/separazione	superamento della distinzione finalizzato al contemperamento degli interessi "aziendali" e "sovra-aziendali"
<i>relazioni tra le varie AP</i>	rapporti gerarchici	co-governo cooperazione interistituzionale
<i>relazioni tra AP e soggetti esterni</i>	rapporti di "mercato" (ottica contrattualistica, competitiva) relazioni verticali	collaborazione strutturata (PPP) superamento dicotomia pubblico/privato relazioni orizzontali
<i>area di diffusione</i>	a macchia di leopardo in tutto il mondo	prevalentemente in Europa

FONTE: propria rielaborazione da OSBORNE (2006).

⁵ Alcuni studiosi identificano la PG quale paradigma alternativo al NPM, mentre altri scorgono in essa una prosecuzione/ampliamento dello stesso NPM: cfr. FAVOTTO – PILONATO (2005) e OSBORNE (2006).

4. Il sostegno pubblico alla competitività: soggetti e servizi a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese italiane

Effettuare una ricognizione dei servizi erogati da soggetti pubblici a sostegno della competitività è piuttosto difficile per diverse ragioni, prime tra tutte la non univoca definizione del concetto⁶ e la conseguente difficoltà di misurazione (DUBINI, 2005; SCHIFANO, 2007). Per questo si è scelto di delimitare il campo d'indagine focalizzando l'attenzione sui servizi pubblici erogati a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese.

Anche il concetto di internazionalizzazione dell'attività di un'impresa, tuttavia, risulta piuttosto ampio e variegato. Legato al superamento non occasionale dei confini nazionali, esso può realizzarsi attraverso diverse modalità, mediante processi inerenti le varie funzioni aziendali: si può parlare di internazionalizzazione nell'ambito del reperimento degli input di produzione, generici e specifici, della loro trasformazione fisico-tecnica, del collocamento sul mercato dell'output realizzato.

Molteplici sono anche gli strumenti: si pensi alle diverse forme di aggregazione aziendale derivanti dai vari tipi di accordi che determinano legami di natura finanziaria, tecnologica, commerciale con soggetti operanti in altri Paesi. Insomma, difforni modelli, processi, strumenti, che mutano al variare di diversi caratteri, quali ad esempio la dimensione aziendale, il settore di appartenenza, l'assetto proprietario.

Il sostegno pubblico all'internazionalizzazione, inoltre, può essere duplice-mente inteso. In senso indiretto, quale sistema delle condizioni economiche, sociali, culturali, politico-istituzionali e normative che determinano un ambiente più o meno favorevole all'attività economica delle imprese oltre i confini nazionali, in termini di riduzione di inefficienze, ostacoli normativi e burocratici posti dalle AP allo sviluppo economico (CNEL, 2007); oppure nell'accezione diretta, mediante la definizione di apposite politiche (ESPOSITO DE FALCO, 2002) e l'erogazione di specifici servizi, tradizionalmente distinti in base al tipo di input produttivo cui si rivolgono (finanziari o reali)⁷. Questi ultimi, secondo una classificazione ampiamente diffusa in letteratura, sono suddivisibili in servizi di informazione, promozione, formazione e consulenza-assistenza (DALLI – GAZZARRINI, 1993; COSTA – ESPOSITO – TORRE, 2002).

La domanda di tali servizi ha natura variabile e differenziata, negli aspetti qualitativi e quantitativi. Le esigenze verso la cui soddisfazione sono rivolti, infatti, mutano al variare delle caratteristiche strutturali d'impresa e degli specifici percorsi di internazionalizzazione avviati, spesso realizzabili in tempi non brevi.

⁶ Alcuni studiosi criticano il concetto stesso di competitività riferito ad un intero Paese, sostenendo che abbia scarso significato concreto (KRUGMAN, 1995; ZANETTI – ALZONA, 2004).

⁷ Per una panoramica sui principali servizi a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese offerti a livello nazionale si veda GUERRIERI P. (2003), D'INTINOSANTE A. – GIORGIO F. (2004), MINISTERO PER IL COMMERCIO INTERNAZIONALE (2007).

Nel nostro Paese la funzione regolatrice del sistema economico è attualmente svolta dallo Stato e dalle Regioni⁸. Tuttavia, il quadro dei soggetti pubblici coinvolti in tale tipo di supporto alle imprese è estremamente articolato e composito: senza la pretesa di essere esaustivi, ricordiamo i principali.

A livello sovranazionale troviamo la Commissione Europea, che con la Direzione Generale Imprese coordina l'*Enterprise Europe Network*, una rete di sportelli operativi rivolti all'assistenza delle PMI per favorire la loro crescita ed integrazione nei vari Paesi membri. Al di fuori dei confini nazionali segnaliamo anche le Camere di Commercio Italiane all'Estero, associazioni di imprese italiane e straniere che operano o sono interessate ad operare con l'Italia⁹.

Attualmente a livello nazionale, in base alla Legge 56/2005 recante "Misure per l'internazionalizzazione delle imprese, nonché delega al Governo per il riordino degli enti operanti nel medesimo settore"¹⁰, la struttura maggiormente coinvolta nella definizione delle linee strategiche a sostegno all'internazionalizzazione delle imprese è il Ministero del Commercio Internazionale, coadiuvato dal Ministero degli Esteri, da quello dello Sviluppo Economico e, infine, dal Ministero dell'Economia e delle Finanze. Per quanto concerne invece l'attuazione ed il controllo di tali politiche, i soggetti operanti a livello nazionale sono numerosi: tra i principali ricordiamo ICE¹¹, SIMEST¹², SACE¹³, INFORMEST¹⁴ e FINEST¹⁵. Tale assetto sarà probabilmente oggetto di modifiche, stante la recente approvazione della Legge 99/2009 recante "Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia", la quale delega il governo ad adottare misure di razionalizzazione e semplificazione in mate-

⁸ L'art. 117, c. 1, della Costituzione identifica il commercio con l'estero ed il sostegno all'innovazione quali materie a legislazione concorrente: in tali ambiti spetta alle Regioni la potestà legislativa, nell'ambito dei principi fondamentali individuati dallo Stato.

⁹ Parti integranti degli Sportelli Italia (cfr. nota successiva), si sono sviluppate nei luoghi di maggiore presenza italiana nel mondo. Attualmente la rete conta 74 unità presenti in 48 Paesi: realizzano iniziative volte ad agevolare l'accesso delle imprese italiane ai mercati esteri, promuovendo contatti per la conclusione di affari e svolgendo un'azione di informazione e comunicazione inerente il Paese che le ospita.

¹⁰ Oltre alla costituzione degli sportelli unici all'estero, gli "Sportelli Italia", tale norma tende a ridefinire l'assetto organizzativo e le funzioni svolte dai soggetti pubblici coinvolti nel sostegno all'internazionalizzazione delle imprese a livello di amministrazione centrale: cfr. TONETTI (2005).

¹¹ Istituto per il Commercio con l'Estero: ente pubblico economico con il compito di agevolare, sviluppare e promuovere i rapporti economici e commerciali italiani con l'estero.

¹² Società Italiana per le Imprese all'Estero: s.p.a. con maggioranza di capitale pubblico avente lo scopo di sostenere l'internazionalizzazione delle imprese italiane con una vasta gamma di strumenti finanziari.

¹³ Servizi Assicurativi del Commercio Estero: s.p.a. a capitale interamente pubblico che offre servizi assicurativi e finanziari, quali attività di assicurazione, riassicurazione e garanzia dei rischi di carattere politico, valutario e commerciale cui sono esposte le imprese e le banche italiane nelle loro operazioni commerciali e di investimento all'estero.

¹⁴ Centro di Servizi e Documentazione per la Cooperazione Economica Internazionale: struttura pubblica fondata da ICE, Regione Friuli Venezia Giulia e Regione Veneto per offrire servizi informativi, documentazione, formazione, assistenza e consulenza sui Paesi dell'Europa centro e sud orientale, la Russia, la Cina e l'Asia orientale.

¹⁵ S.p.a. con maggioranza di capitale pubblico operante in campo finanziario per la promozione della cooperazione economica con i Paesi dell'est Europa.

ria di internazionalizzazione delle imprese, prevedendo la delegificazione dei procedimenti in materia, accordi tra enti pubblici ed il sistema bancario, nonché il riassetto organizzativo ed il riordino delle funzioni degli enti operanti in tale ambito¹⁶.

A livello regionale e locale, invece, sono coinvolti Regioni, Enti Locali, Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura, nonché le strutture territoriali di alcuni dei soggetti operanti a livello nazionale, come l'ICE.

Da rilevare, infine, che agiscono in tale ambito anche una serie di attori non pubblici, primi tra tutti le associazioni di categoria.

5. Le amministrazioni pubbliche locali a supporto dei processi di internazionalizzazione delle imprese: il caso delle Marche

Tra i numerosi soggetti pubblici coinvolti nelle attività di sostegno oggetto di analisi, il campo di osservazione si circoscrive alle AP territoriali operanti a livello regionale e locale, il cui impegno va ad incidere sul benessere dei territori di riferimento.

L'analisi empirica svolta in relazione alle Marche¹⁷, che ha coinvolto la Regione e le quattro Province¹⁸, è stata realizzata mediante:

- interviste dirette, guidate da un questionario semistrutturato¹⁹;
- analisi documentali (atti deliberativi di organi istituzionali, bilanci sociali, programmi di mandato, ecc.), che hanno consentito di individuare alcuni casi significativi (YIN, 2003; FATTORE, 2005).

La scelta metodologica compiuta deriva dall'oggetto di studio con cui ci si misura: essendo il focus circoscritto al territorio regionale, la Regione è istituzione unica ed il suo operato non può essere sistematicamente confrontato con quello delle Province, che hanno un ruolo diverso e che si distinguono nel campo del supporto all'internazionalizzazione delle imprese non tanto per servizi erogati "stabilmente", quindi standardizzati e per questo confrontabili tra loro, quanto per specifici progetti una tantum, in alcuni casi anche sensibilmente diversi.

Va rimarcato come l'operato dei soggetti coinvolti in questa analisi si intrecci significativamente con quello di altri attori, pubblici e privati: prime tra tutti le

¹⁶ Cfr. art. 12, L. 99/2009.

¹⁷ Per una comparazione delle Marche con le altre Regioni italiane in materia di servizi a supporto dell'internazionalizzazione si veda MIPA (2005).

¹⁸ La costituenda Provincia di Fermo non è stata presa in considerazione, in quanto non ancora operativa. I Comuni, invece, non svolgono funzioni specifiche nell'ambito del sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese, a parte la loro eventuale partecipazione finanziaria a programmi gestiti da altri soggetti.

¹⁹ Con riferimento alle attività realizzate dagli enti a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese, i principali aspetti toccati dal questionario riguardano:

- l'assetto organizzativo (eventuali assessorati e/o uffici preposti a tali attività);
- la formulazione delle relative strategie (con particolare attenzione ai soggetti coinvolti nel processo);
- i servizi/le iniziative realizzati;
- la misurazione dei risultati ad essi connessi.

CCIAA e le relative aziende speciali, oltre ai cosiddetti Eurosportelli, che tuttavia non rientrano nelle considerazioni sviluppate nel presente lavoro.

5.1. Regione

Recentemente la Regione Marche ha messo in atto una serie di interventi miranti a sostenere i processi di internazionalizzazione delle imprese. Oltre ad una riorganizzazione interna degli uffici e dei servizi, nell'ambito della quale è stato individuato il servizio "Internazionalizzazione, promozione all'estero, cooperazione allo sviluppo e marchigiani nel mondo", è stata recentemente approvata una specifica legge regionale²⁰.

Dall'analisi di tale provvedimento emergono i principali caratteri del *Sistema regionale per l'internazionalizzazione e la promozione all'estero* che tale ente intende realizzare, al quale partecipano, oltre alla Regione, le CCIAA, gli enti fieristici, le associazioni di categoria maggiormente rappresentative a livello regionale, Sviluppo Marche s.p.a.²¹, i Centri per l'innovazione tecnologica delle imprese con sede nel territorio regionale. Lo scopo è quello di definire sia le politiche regionali di indirizzo che i conseguenti programmi esecutivi in tema di sostegno all'internazionalizzazione.

Il principale organo di tale sistema è individuato nel *Comitato regionale di coordinamento*, con funzioni propositive e consultive nei confronti della Giunta Regionale, costituito dai rappresentanti dei soggetti sopra indicati.

Tra gli strumenti previsti si segnala il *Piano integrato per l'internazionalizzazione e la promozione all'estero*, di durata triennale, che dovrà essere formulato dalla Giunta ed approvato dal Consiglio entro il 31/10 di ciascun anno; ad esso seguirà il *Programma esecutivo annuale degli interventi* elaborato dalla Giunta e contenente attività e progetti di promozione e di internazionalizzazione, definiti nei criteri e nelle modalità attuative, nonché corredati della relativa copertura finanziaria.

In particolare la Regione intende:

- potenziare il funzionamento dello Sportello per l'internazionalizzazione (Sprint Marche), struttura che dovrebbe costituire il terminale operativo dell'ente per quanto concerne il supporto all'internazionalizzazione delle imprese operanti sul suo territorio, che tuttavia appare attualmente sottodotata sia in termini di risorse umane che finanziarie²²;
- concedere contributi finanziari privilegiando i consorzi e le aggregazioni aziendali alle singole imprese;
- realizzare attività di formazione, in collaborazione con la sede regionale dell'ICE e con le Università marchigiane;

²⁰ L. R. n. 30 del 30/10/2008 "Disciplina delle attività regionali in materia di commercio estero, promozione economica ed internazionalizzazione delle imprese e del sistema territoriale".

²¹ Posseduta interamente dalla Regione Marche, nasce come strumento di attuazione della politica economica ed industriale regionale.

²² Lo SPRINT Marche nasce da un'intesa fra il Ministero delle Attività Produttive e la Regione, unitamente ad un protocollo operativo siglato con ICE, SACE, SIMEST ed Unioncamere.

- attuare strumenti di concertazione come il *forum per il commercio estero* ed i *tavoli paese*, al fine di dar vita ad una consultazione generale con gli operatori economici;
- realizzare uno specifico sistema informativo regionale per l'internazionalizzazione.

5.2. Province

Come detto, tali AP non hanno specifiche competenze in tema di internazionalizzazione, quindi non erogano servizi in maniera stabile a tale riguardo. Dalle interviste e dalle analisi documentali compiute è emerso come non sempre siano presenti deleghe politiche (assessorati) e specifiche strutture operative (uffici o servizi) dedicate al sostegno dell'internazionalizzazione. È stato riscontrato come, laddove esiste una struttura appositamente dedicata, la sensibilità nei confronti di tali temi appare più intensa, anche a giudicare dal tipo di iniziative in essere e dalle risorse investite.

È piuttosto frequente, invece, la promozione di iniziative o specifici progetti rivolti in maniera più o meno diretta al sostegno dell'internazionalizzazione delle PMI, tipologia di imprese maggiormente diffusa nel territorio di interesse²³.

I casi analizzati evidenziano punti di contatto, ma anche differenze piuttosto significative: possiamo affermare che le quattro Province marchigiane interpretano in maniera diversa il ruolo loro assegnato dal TUEL. Anche se va evidenziato, a tale proposito, che sembra giocare un ruolo significativo l'anzianità dell'amministrazione in carica: proprio perché sono i vertici politici a definire l'organizzazione interna degli uffici e dei servizi, determinare le priorità meritevoli di maggiore attenzione ed impostare le più adeguate politiche, un insediamento recente di tali organi può giocare a sfavore di questi tipi di programmi, che quasi sempre richiedono tempi di elaborazione non brevi.

In alcuni casi sono emerse iniziative di ampio respiro che spesso uniscono diverse finalità, da quelle prettamente economiche a quelle socio-culturali, turistiche, ecc., nell'ambito delle quali il sostegno all'internazionalizzazione delle imprese è soltanto uno dei risvolti previsti.

Provincia di Macerata

In vista delle celebrazioni del 400° anniversario della morte di Padre Matteo Ricci (2010), è stato avviato fin dalla seconda metà del 2005 un progetto di durata quinquennale denominato "Macerata-Cina", volto a favorire l'internazionalizzazione delle PMI locali e la promozione del territorio provinciale tutto. La Provincia di Macerata, infatti, ritiene che la creazione di strutturati canali istituzionali costituisca una premessa imprescindibile per l'attivazione di relazioni economiche, turistiche e culturali con questo Paese, anche allo scopo di favorire concreti processi di internazionalizzazione delle imprese locali.

²³ Si tratta di interventi solitamente realizzati nell'ambito di quanto previsto dall'art. 19, c. 2, del D. Lgs. 267/2000 (TUEL), in base al quale "la Provincia, in collaborazione con i Comuni e sulla base di programmi da essa proposti, promuove e coordina attività nonché realizza opere di rilevante interesse provinciale sia nel settore economico, produttivo, commerciale e turistico, sia in quello sociale, culturale e sportivo".

Tale progetto prevede il coinvolgimento di numerosi attori, pubblici e non: l'azienda speciale che si occupa di internazionalizzazione della locale CCIAA, le Università di Camerino e Macerata, la Regione Marche, diverse associazioni di categoria, nonché istituti di credito con cui sono stati sottoscritti appositi protocolli d'intesa.

Si tratta di un'iniziativa ampia e composita, sia nell'estensione temporale che nelle tematiche che abbraccia: sono stati individuati obiettivi di ordine culturale (costruzione di musei dedicati alla figura del gesuita, uno a Macerata ed uno in Cina), turistico (realizzazione di percorsi turistici di incoming ed outgoing che tocchino i luoghi ed i musei legati al gesuita), commerciale (realizzazione di uno show-room di prodotti maceratesi). Inoltre sono stati previsti specifici interventi di carattere formativo rivolti sia a studenti marchigiani, per approfondire la conoscenza della realtà cinese, sia a giovani cinesi, che saranno chiamati a formarsi nel territorio locale allo scopo di poter realizzare, una volta rientrati in patria, azioni promozionali a favore di singole imprese locali o gruppi di esse.

In altri casi il supporto all'internazionalizzazione si manifesta con la partecipazione finanziaria a progetti interamente coordinati e gestiti da altri soggetti operanti sul territorio.

Provincia di Ancona

Nel biennio 2006/2007 tale ente ha sostenuto finanziariamente il progetto promosso, coordinato e gestito dalla Confartigianato di Ancona "Reti di imprese per la meccanica finalizzata all'internazionalizzazione".

Lo scopo principale consiste nella costituzione di un *network* in grado di attivare processi di internazionalizzazione "a rete" per facilitare il superamento dei limiti dimensionali e carenze di specifiche competenze caratterizzanti le imprese del comparto meccanica del territorio provinciale. Tale progetto rappresenta la prosecuzione di un'antecedente azione di accompagnamento all'internazionalizzazione che Confartigianato aveva avviato relativamente a due reti di imprese (*Way-Out* ed *Orange*) di cui aveva già sostenuto la costituzione, in funzione di uno specifico obiettivo, quale la commercializzazione di prodotti e servizi nell'area russa.

Talvolta, invece, è emersa una concreta collaborazione con altri soggetti istituzionali realizzata non solo attraverso la partecipazione finanziaria, ma anche mediante una programmazione concertata delle attività a favore dell'internazionalizzazione delle imprese locali.

Provincia di Ascoli Piceno

Mossa dalla volontà di impegnarsi attivamente sul fronte dell'internazionalizzazione delle proprie imprese integrando strategie ed azioni di diversi soggetti istituzionali, tale ente ha recentemente siglato un protocollo d'intesa con Piceno Promozione, azienda speciale della locale CCIAA che ne costituisce la principale struttura operativa per quanto concerne il tema in questione, esplicitando la volontà di evitare dispersione di risorse pubbliche ed inutili duplicazioni.

Tale accordo prevede una programmazione comune degli eventi e delle iniziative su cui si prevede di investire, realizzata nell'ambito del *Tavolo di Coordinamento per la Programmazione Economica*, già istituito per coinvolgere i principali attori locali nella definizione di strumenti operativi per il coordinamento degli interventi a sostegno dello sviluppo economico. Nell'ambito di tale organismo è stato recentemente istituito un *Ta-*

volo tecnico per l'internazionalizzazione (cui partecipano la Provincia, Piceno Promozione e le principali associazioni di categoria presenti nel territorio ascolano), il cui principale obiettivo è quello di raccogliere istanze e bisogni da parte dei vari attori e realizzare una programmazione dettagliata delle attività di supporto all'internazionalizzazione che saranno realizzate nel successivo periodo amministrativo congiuntamente dalla Provincia e da Piceno Promozione, definendone settori economici, aree geografiche, risorse finanziarie.

In altri casi l'interesse all'internazionalizzazione si manifesta non con l'erogazione di specifici servizi o realizzazione di progetti, ma con la promozione di un'attività di studio e ricerca.

Provincia di Pesaro Urbino

È stato costituito il *Centro Studi e Osservatorio per lo sviluppo economico e sociale del territorio*, struttura dedicata alla conoscenza della realtà provinciale e dell'evoluzione del sistema territoriale, ritenuta indispensabile per la definizione di specifici interventi per lo sviluppo.

Le principali attività realizzate si articolano in:

- *attività di studio e monitoraggio* realizzate dall'*Osservatorio del sistema territoriale*, strumento di supporto conoscitivo necessario alla definizione ed attuazione delle funzioni e competenze della Provincia;
- *attività per lo sviluppo*, articolate in diverse direzioni, che recepiscono quanto emerso dalle analisi sopra richiamate (tra i temi affrontati c'è anche quello dell'internazionalizzazione delle locali PMI).

6. Considerazioni di sintesi

In relazione ai servizi a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese sono numerosi gli studi che evidenziano l'esistenza di un gap tra domanda ed offerta, con particolare riferimento a quelli erogati da soggetti pubblici (DALLI – GAZZARINI, 1993). Domanda che risulta essere fortemente segmentata, visto che i modelli ed i processi di internazionalizzazione possono essere molteplici, così come diversi sono gli strumenti inerenti un fenomeno che, in quanto aziendale, è dinamico, attraversa diversi stadi e viene attivato da varie tipologie di aziende.

In sintesi, è evidente come i servizi erogabili a sostegno di tali percorsi siano potenzialmente infiniti, visto che a diverse scelte strategiche ed operative conseguono esigenze diverse e, pertanto, difformi modalità di soddisfazione delle stesse. Il quadro delineato è ulteriormente complicato dalla numerosità dei soggetti coinvolti, ai vari livelli di governo, nell'erogazione di tali servizi.

Quanto emerso dall'analisi svolta – il cui obiettivo, si rammenta, non è tanto quello di procedere ad una ricognizione sistematica dei vari tipi di servizi offerti, quanto di riflettere su come le varie AP locali interpretano, nell'ambito della propria autonomia, il ruolo di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese, ciascuna per le proprie competenze – ci offre l'opportunità di esprimere alcune considerazioni relative a qualche aspetto del fenomeno indagato.

1) Rapporti tra AP ed imprese nella formulazione delle strategie a sostegno dei processi di internazionalizzazione

Su tale versante, dalle evidenze empiriche emergono segnali positivi per quanto riguarda la partecipazione dei soggetti beneficiari alla formulazione delle strategie ed individuazione dei servizi: ci si riferisce, in particolare, alla sopra ricordata Legge Regionale, anche se al momento, stante la sua recente emanazione, non è possibile valutare il suo impatto; sarà interessante verificare come gli strumenti in essa previsti saranno effettivamente implementati.

Per la formulazione di strategie e la successiva traduzione delle stesse in concreti meccanismi operativi, che conducano all'erogazione di servizi efficaci nell'ambito di nostro interesse, riteniamo infatti che non si possa prescindere dal coinvolgimento dei soggetti che si intende soddisfare: è necessario che chi esprime la domanda partecipi in maniera significativa ai processi sopra detti, affinché l'AP riesca ad intercettare le esigenze/aspettative caratterizzanti i bisogni delle imprese²⁴. Questo, oltre a portare benefici specifici, cioè relativi alle singole unità produttive sostenute, potrà contribuire, seppure indirettamente, al miglioramento delle condizioni di tutto il sovraordinato sistema socio-economico, quindi della collettività.

2) Rapporti tra diverse AP nella formulazione e realizzazione delle strategie a sostegno dei processi di internazionalizzazione

A questo proposito è emersa una scarsa coordinazione ed integrazione tra le due tipologie di AP territoriali analizzate: tra Regione e Province, ma anche tra le Province stesse. Pur ricordando l'autonomia di cui godono gli enti in questione, in alcuni casi sono emerse iniziative simili, rivolte a medesime aree geografiche: se ciò da un lato potrebbe far intravedere una competizione sulla qualità dei servizi messi a disposizione, dall'altro emergono, quali segnali sfavorevoli, la dispersione e l'assenza di selettività nell'uso di risorse limitate. Proprio tale scarsità, ci pare, impone una focalizzazione degli interventi pubblici su specifici segmenti di domanda, quindi classi di imprese, in relazione ai quali le AP dovrebbero impostare strategie precise e mirate, individuando settori da privilegiare, tipologie di interventi, ecc.

L'eliminazione di duplicazioni e sovrapposizioni, cioè sprechi di risorse, attiene ad un principio generale di efficienza, valido per il sistema di sostegno all'internazionalizzazione tutto, ma che dovrebbe essere un imperativo riguardo a quello locale, ad esempio quando ci si riferisce ad organismi che operano a beneficio del medesimo territorio: si pensi alle Province ed alle CCIAA, che potrebbero realizzare tale collaborazione o mediante la partecipazione ad un'apposita azienda (cfr. Provincia di Ascoli Piceno), o coordinando, in maniera sistematica e non occasionale, risorse ed energie delle singole entità.

Secondo la logica della PG, tale collaborazione dovrebbe allargarsi anche a soggetti non pubblici, nei confronti dei quali una condivisione delle strategie e degli strumenti a sostegno della competitività delle imprese non farebbe altro che

²⁴ A questo proposito le AP dovrebbero tentare di far emergere la cosiddetta domanda latente o inespressa, attivando meccanismi che favoriscano la diffusione della cultura dell'internazionalizzazione.

favorire il successo delle iniziative in questione²⁵. Infatti, tra i soggetti coinvolti nel sostegno all'internazionalizzazione delle imprese abbiamo citato:

- entità con soggetto economico pubblico e finalità pubbliche (AP territoriali, compreso lo Stato e le sue articolazioni, CCIAA ed altre realtà come ICE e SACE);
- entità con soggetto economico privato senza scopo di lucro (es. associazioni di categoria, consorzi export);
- entità con soggetto economico privato e finalità di profitto (banche, altri intermediari finanziari).

Data la molteplicità di attori, ognuno portatore di specifiche risorse (di tipo economico, di consenso, di conoscenza), l'efficacia delle varie politiche diviene funzione della capacità di coinvolgimento, coordinamento ed integrazione dei vari soggetti del network. A livello locale, la Regione sembra essere il "candidato ideale" per svolgere un ruolo di regia nell'ambito di tale network, sia per la sua estensione territoriale – gli Enti Locali avrebbero un ambito di influenza troppo limitato – che per le competenze previste dall'attuale assetto istituzionale (CAROLI, 2002).

Riguardo al caso analizzato, sembrano esserci le premesse e qualche timido segnale (individuazione dei principi e di alcuni strumenti nella legge regionale), ma non ancora una concreta, compiuta realizzazione.

3) Controllo dei risultati

Un altro punto che si pone all'attenzione dell'azionalista è relativo al controllo inerente le suddette strategie e conseguenti meccanismi operativi.

Con riferimento all'analisi svolta, infatti, è emerso come in effetti non esista uno specifico sistema di controllo teso a verificare l'efficacia e l'efficienza dei servizi/progetti oggetto di analisi, né a livello di Regione, tantomeno di Province²⁶. Riguardo alla prima va evidenziato come la legge sopra citata, pur occupandosi della pianificazione delle iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione e del coinvolgimento nella stessa dei molteplici soggetti a vario titolo interessati, non menzioni affatto modelli e strumenti di controllo.

Su tale versante va sottolineata la difficoltà intrinseca di valutare efficacia ed efficienza di servizi o addirittura programmi una tantum (MUSSARI, 1999). La valutazione dell'impatto delle attività svolte dalle AP a favore dell'internazionalizzazione delle imprese, inoltre, è piuttosto difficile da realizzare poiché tali servizi costituiscono solo una delle determinanti che conducono alla realizzazione dei percorsi di apertura internazionale, nonché delle conseguenti performance economico-finanziarie: si incontrano difficoltà, pertanto, nello scorporre gli effetti ad essi direttamente ed univocamente ascrivibili²⁷. Questo, tutta-

²⁵ Numerosi studiosi ritengono ormai superata la dicotomia pubblico-privato: cfr. CATTURI (2004), MUSSARI (2007).

²⁶ Tale considerazione va inquadrata nelle più generali difficoltà spesso incontrate dalle AP nell'implementazione di un sistema di controllo di gestione e di controllo strategico, così come previsto dalla vigente normativa (D. Lgs. 286/1999).

²⁷ In CALABRÒ – CARNAZZA (2002) viene sviluppato un tentativo di porre in relazione le performance d'impresa con il grado di utilizzo dei servizi reali.

via, non può esimersi le AP dalla realizzazione di qualsiasi forma di controllo, le cui informazioni, in ogni tipo di azienda, accompagnano necessariamente i vari momenti della sua gestione, nella dimensione strategica ed operativa.

Conclusioni

In ultima analisi, ci sembra sia auspicabile un percorso duplice e parallelo. Da un lato un rafforzamento delle logiche di cooperazione interistituzionale, co-governo, partenariato, per una condivisione degli obiettivi di crescita e di miglioramento delle condizioni socio-economiche del territorio, da realizzare anche mediante una rivisitazione dei processi di pianificazione e programmazione inerenti le strategie ed i servizi offerti. Dall'altro un accompagnamento di tali forme di collaborazione con adeguati strumenti di rendicontazione e controllo: è necessario compiere lo sforzo di identificare meccanismi di verifica inerenti l'efficacia, l'efficienza ed in ultima analisi l'outcome dei servizi presi in esame, affinché tali informazioni possano costituire una guida per i futuri processi di pianificazione e programmazione (PAOLINI, 1993). Il tutto non solo nell'ottica della singola AP, ma anche degli eventuali network in cui essa opera (LONGO, 2006).

In buona sostanza, dall'analisi compiuta emerge come non sembra essere la moltiplicazione dei servizi offerti la strada da seguire, in quanto questo – oltre ad una difficile praticabilità in termini di sostenibilità economica – rischierebbe di accrescere la complessità dell'offerta ed impedirebbe alle imprese, in particolare a quelle di minori dimensioni, di orientarsi e di cogliere proficuamente le opportunità a disposizione. Tantomeno l'aumento dei soggetti offerenti, quanto piuttosto una semplificazione ed una segmentazione dell'offerta in relazione all'eterogeneità della domanda, unitamente all'esplicitazione di criteri di scelta.

Alla dispersione delle poche risorse disponibili in diverse iniziative, magari allo scopo di non scontentare i vari interlocutori locali, crediamo sia preferibile una rigorosa selezione delle attività di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese, basata su valutazioni di utilità per i beneficiari e di sostenibilità economica per le AP erogatrici.

Bibliografia

- AA.VV. (2003), *Internazionalizzazione dei sistemi locali di sviluppo. Dalle analisi alle politiche*, serie "Ricerche" n. 7, Formez, Roma.
- AA. VV. (2004), *L'innovazione nei servizi delle pubbliche amministrazioni per la competitività delle PMI*, Giuffrè, Milano.
- ALESSANDRINI S. (a cura di) (1997), *I servizi reali all'internazionalizzazione delle imprese. Aspetti teorici e metodologie di analisi*, Il Mulino, Bologna.
- AMADUZZI A. (1965), *Sull'economia delle aziende pubbliche di erogazione*, Giappichelli, Torino.
- ANSELMINI L. (1995), *Il processo di trasformazione delle pubbliche amministrazioni. Il percorso aziendale*, Giappichelli, Torino.
- AUCOIN P. (1990), *Administrative reform in Public Management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums*, in "Governance", n. 2.

- Barzelay M. (2001), *The New Public Management. Improving research and policy dialogue*, University of California Press, Berkeley.
- BERTINI U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.
- BERTINI U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, terza edizione, Giappichelli, Torino.
- BIANCHI M. (a cura di) (2001), *Enti pubblici e competitività. L'intervento degli enti pubblici nella valorizzazione della competitività dei sistemi locali. Esperienze nazionali e internazionali*, Il Ponte Vecchio, Cesena.
- BORGONOV E. (1996), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- BORGONOV E. (2000), *L'organizzazione a rete nelle amministrazioni pubbliche*, in "Azienda Pubblica", n. 4.
- BORGONOV E. (2004), *Ripensare le amministrazioni pubbliche. Tendenze evolutive e percorsi di approfondimento*, Egea, Milano.
- BORGONOV E. – MARSILIO M. – MUSÌ F. (2006), *Relazioni pubblico privato. Condizioni per la competitività*, Egea, Milano.
- CAFFERATA R. – GENCO P. (a cura di) (1997), *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole-medie imprese*, Il Mulino, Bologna.
- CALABRÒ M. – CARNAZZA P. (2004), *Servizi reali all'internazionalizzazione e imprese artigiane: un'indagine ad hoc*, in "Piccola impresa", n. 1.
- CAROLI M. G. (2002), *Il sistema di governo dello sviluppo economico del territorio*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- CASSANDRO P. E. (1963), *Le gestioni erogatrici pubbliche*, Utet, Torino.
- CATTURI G. (2004), *Oltre la dicotomia pubblico-privato: la persona al centro dell'erogazione dei servizi*, in "Rivista di Ragioneria e di Economia Aziendale", n. 11/12.
- CAVALIERI E. (1991), *Considerazioni sull'evoluzione delle teorie economico-aziendali*, in AA. VV., *Continuità e rinnovamento negli studi economico-aziendali*, Clueb, Bologna.
- CAVAZIONI G. – GRASSELLI P. (a cura di) (1995), *Servizi informativi per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Università di Perugia.
- CENTRO DI DOCUMENTAZIONE E RICERCA DEL GRUPPO BANCA DELLE MARCHE (2001), *Sviluppo e internazionalizzazione dell'industria marchigiana*, Il lavoro editoriale, Ancona.
- CEPIKU D. (2006), *Le reti di amministrazioni pubbliche nella prospettiva economico-aziendale*, in "Rivista di Ragioneria e di Economia Aziendale", n. 7/8.
- CNEL (2007), *Competitività delle piccole e medie imprese: ostacoli legislativi e burocratici allo sviluppo e ostacoli all'internazionalizzazione*, Roma.
- COSTA P. – ESPOSITO G. F. – TORRE M. (2002), *Piccole e medie imprese e processi di internazionalizzazione: considerazioni sui servizi reali per lo sviluppo della presenza sui mercati esteri*, in "Piccola impresa", n. 1.
- DALLI D. – GAZZARRINI M. (1993), *I servizi all'internazionalizzazione: una rassegna della letteratura*, in "Commercio", n. 49.
- D'INTINOSANTE A. – GIORGIO F. (2004), *Strumenti di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese italiane*, Ministero delle Attività Produttive.

- DUBINI P. (2005), *Misurare la competitività dei sistemi Paese: il modello del World Economic Forum*, in "Economia & Management", n. 6.
- ESPOSITO G. F. (2006), *La specializzazione nell'organizzazione dei servizi di promozione dell'internazionalizzazione: reti fiduciarie e approccio di squadra*, in "Sinergie", n. 69.
- ESPOSITO DE FALCO S. (2002), *Aspetti evolutivi nelle politiche pubbliche per l'internazionalizzazione*, in FERRARA G. – PASSARO R. – VITO G. (a cura di), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese del mezzogiorno. Percorsi imprenditoriali e strumenti di supporto*, Guida, Napoli.
- FARNETI G. (1995), *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica*, Giappichelli, Torino.
- FATTORE G. (2005), *Metodi di ricerca in Economia aziendale*, Egea, Milano.
- FAVOTTO F. – PILONATO S. (2005), *Il processo strategico negli enti locali: il network come nuovo schema concettuale*, in "Azienda Pubblica", n. 3.
- FERRARA G. – PASSARO R. – VITO G. (a cura di) (2002), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese del mezzogiorno. Percorsi imprenditoriali e strumenti di supporto*, Guida, Napoli.
- GIANNESI E. (1961), *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, Corsi, Pisa.
- GOLDSMITH S. – EGGERS W. D. (2004), *Governing by network: the new shape of the public sector*, Brookings, Washington.
- GRUENING G. (2001), *Origin and theoretical basis of New Public Management*, in "International Public Management Journal", n. 1.
- GUERRIERI P. (a cura di) (2003), *Processi e politiche per l'internazionalizzazione del sistema Italia*, Quaderni dell'Istituto Affari Internazionali, n. 19.
- HOOD C. (1991), *A Public Management for All Seasons?*, in "Public Administration Review", n. 1.
- JONES L. R. – SCHEDLER K. – MUSSARI R. (a cura di) (2004), *Strategies for public management reform*, Elsevier, Londra.
- KICKERT W. J. M. (1997), *Public governance in the Netherlands: an alternative to anglo-american 'managerialism'*, in "Public Administration Review", n. 4.
- KLIJN E. H. – KOPPENJAN J. – TERMEER K. (1995), *Managing networks in the public sector: a theoretical study of management strategies in policy networks*, in "Public Administration", n. 3.
- KOOIMAN J. – VAN VLIET M. (1993), *Governance and public management*, in ELJASSEN K. A. – KOOIMAN J. (a cura di), *Managing public organizations: lessons from contemporary European experience*, Sage, Londra.
- KRUGMAN P. (1994), *Competitiveness: a dangerous obsession*, in "Foreign Affairs", n. 73.
- LONGO F. (2006), *Governance delle reti di pubblico interesse: quali strumenti manageriali per rispondere ai problemi attuativi?*, in "Azienda Pubblica", n. 1.
- MARCHI L. (1994), *Economicità ed equilibrio di medio e lungo periodo. Quali le possibilità di verifica?*, in MELE R. – POPOLI P. (a cura di), *La gestione delle aziende pubbliche. Principi e tecniche innovative*, Maggioli, Rimini.
- MENEGUZZO M. (1995), *Dal New Public Management alla Public Governance: il pendolo della ricerca sull'amministrazione pubblica*, in "Azienda Pubblica", n. 3.

- MILWARD H. B. – PROVAN K. G. (2001), *Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks*, in “Public Administration Review”, n. 4.
- MIPA (a cura di) (2005), *Politiche per l'internazionalizzazione e competitività del sistema economico italiano*, ISTAT, Roma.
- MINISTERO PER IL COMMERCIO INTERNAZIONALE (2007), *Strumenti di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese italiane*, quaderno n. 4, Roma.
- MUSSARI R. (1999), *La valutazione dei programmi nelle aziende pubbliche*, Giappichelli, Torino.
- MUSSARI R. (2002), *Economia dell'azienda pubblica locale*, Cedam, Padova.
- MUSSARI R. (2007), *Amministrazioni pubbliche e competitività del Paese: una sinergia da ricercare*, in AA. VV., *Finanza e industria in Italia. Ripensare la corporate governante e i rapporti tra banche, imprese e risparmiatori per lo sviluppo della competitività*, Il Mulino, Bologna.
- OECD (1992), *Technology and the economy. The key relationships*, Parigi.
- ONIDA F. (a cura di) (2006), *Internazionalizzazione e servizi finanziari per le imprese: tendenze e proposte, ruolo delle banche e strumenti pubblici di sostegno*, Bancaria Editrice, Roma.
- OSBORNE S. P. (2006), *The New Public Governance*, in “Public Management Review”, n. 3.
- PANOZZO F. (a cura di) (2005), *Pubblica amministrazione e competitività territoriale. Il management pubblico per la governance locale*, Franco Angeli, Milano.
- PAOLINI A. (1993), *Il controllo strategico. Uno schema d'analisi*, Giuffrè, Milano.
- PAOLINI A. (2006), *L'azienda*, in MARCHI L. (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, sesta edizione, Giappichelli, Torino.
- PAOLONI M. – GRANDIS F. G. (2007), *La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche*, Giappichelli, Torino.
- POLLITT C. – BOUCKAERT G. (a cura di) (2004), *Public management reform. A comparative analysis*, seconda edizione, Oxford, University Press.
- PORTER M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, in “Harvard Business Review”, n. 2.
- RIPARBELLI A. (1961), *Alcune considerazioni sulle correlazioni ed interdipendenze fra imprese ed aziende di erogazione*, in AA. VV., *Saggi di economia aziendale e sociale in memoria di Gino Zappa*, volume 3, Giuffrè, Milano.
- RODÀ M. (2003), *Il supporto all'internazionalizzazione delle imprese*, in “Economia, impresa e mercati finanziari”, n. 3.
- RONDO BROVETTO P. (1996), *Le relazioni tra imprese e amministrazioni pubbliche*, EGEA, Milano.
- SCHIFANO P. (a cura di) (2007), *Competitività del sistema Paese e rapporti impresa e PA*, Formez, Roma.
- SILVESTRELLI S. – GREGORI G. (1994), *Il ruolo delle imprese industriali e dell'operatore pubblico nel promuovere l'internazionalizzazione dell'imprenditorialità*, in “Piccola impresa”, n. 2.
- TONETTI A. (2005), *La riforma del sistema di internazionalizzazione delle imprese*, in “Le Regioni”, n. 3.

- YIN R. K. (2003), *Case study research: design and methods*, third edition, Sage, Thousand Oaks.
- ZANETTI G. – ALZONA G. (2001), *Europa e Italia: la sfida della competitività*, Il Mulino, Bologna.
- ZIRUOLO A. (2001), *Il sistema azienda pubblica ed i subsistemi di supposta scomponibilità*, in PAOLONE G. – D'AMICO L. (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino.
- ZUFFADA E. (2000), *Amministrazioni pubbliche e aziende private. Le relazioni di collaborazione*, Egea, Milano.