

Carla Ciarlantini-Krick - Ludwigstrasse 97 - 63067 Offenbach

**Festa del Partito Democratico
Reggio Emilia, Settembre 2012
Convegno sull'internazionalizzazione
Come è ora, cosa cambiare**

Incipit

Sono una consulente di marketing, vivo in Germania da 27 anni, ho lavorato quasi sempre in reparti internazionali e da cinque anni svolgo progetti d'internazionalizzazione, spesso in veste di consulente estera per una delle varie iniziative di sostegno alle PMI nell'arduo compito di conquistarsi nuovi mercati. In questo lavoro ho conosciuto da vicino e "sul campo" sia vari enti coinvolti nell'internazionalizzazione, sia molte PMI che ne utilizzano i servizi, il che mi ha dato modo di imparare varie cose.

Anzitutto, indipendentemente da dimensioni, prodotti e competenze, queste PMI hanno idee ed esigenze simili:

- tranne i due fondatori di una di queste aziende, berlusconiani di ferro, i dirigenti e gli specialisti sono gente di mente aperta, attivi, parlano dei loro problemi, ma sono disposti ad affrontarli senza vittimismo. Non saranno dei rivoluzionari, ma non sono ottusamente conservatori. E non si sentono politicamente rappresentati. Vogliamo rappresentarli noi?
- In fatto di esigenze, tutte cercano supporto per andare all'estero. Lo trovano? Sì e no. A volte le aziende stesse hanno delle carenze in merito. Ritournerò su questo punto. Ma anche gli addetti ai lavori non sono senza peccato. Impegno e buona volontà, tanto, efficienza ed efficacia...beh...già meno.

Ora, uno dei compiti che penso spetterebbero alla Cabina di Regia, di imminente arrivo è di definire o ridefinire le regole del gioco, ragion per cui faccio qui da portavoce di queste aziende riguardo a come il gioco potrebbe funzionare meglio.

Cosa suggerisce l'esperienza

Sburocratizzare

Uno dei problemi più seri, forse il più evidente, è quello delle pastoie burocratiche. Queste sono sempre un fattore negativo in tutti i rapporti tra cittadino e amministrazione pubblica, ma diventano devastanti quando si tratta di attività legate all'economia, come appunto il sostegno all'internazionalizzazione.

La ragione: l'economia non aspetta i tempi della burocrazia.

Qualche esempio:

Presentazione di aziende italiane nel settore sanitario ad un operatore estero

nell'ambito di un programma d'internazionalizzazione. La prima notifica dell'interesse di questo operatore nei confronti di alcune aziende italiane viene spedita ai responsabili del programma a fine Maggio. A inizio Giugno viene richiesto all'operatore estero di compilare un profilo della propria azienda (come se non esistessero le homepage!). Lunghezza: 5 e passa pagine. Dopodiché viene richiesto all'operatore di fare una confcall per "chiarire" quello che l'operatore sta cercando e che è già ampiamente descritto nel profilo. Poco dopo i responsabili del programma inviano all'operatore una lista di 10 aziende con cui condurre un colloquio in Italia. Di queste almeno la metà non ha niente a che fare con quello che l'operatore sta cercando. Sono lì per fare numero: la regola vuole che agli operatori esteri vengano presentate almeno 10 aziende, altrimenti la visita non viene approvata. L'operatore pazientemente propone una scala di priorità che non solleva proteste nei responsabili del programma. Poi, **UN MESE DOPO**, i responsabili si rifanno vivi chiedendo ulteriori chiarimenti. Perché un mese dopo? Perché l'unica persona con diritto di autorizzazione è via per la maggior parte del mese e il responsabile per l'organizzazione della visita, anche lui in parte assente, non riesce a trovare il tempo di discutere la questione. Di nuovo il paziente operatore estero accede alle nuove richieste (tempo di reazione medio = 1 settimana) e di nuovo arriva il riscontro dall'Italia: spiacenti, ormai è Agosto, l'ufficio che gestisce il programma chiude, ne riparlamo dopo Ferragosto.

Bandi di gara. Parliamo sempre del programma d'internazionalizzazione. Ogni anno i fornitori di servizi al programma devono rispondere ad un bando di gara. Nonostante questi fornitori siano pochissimi in tutto il mondo e i singoli progetti abbiano dei budget molto modesti, bisogna concorrere per bando. Questo di regola viene pubblicato a Marzo, dopodiché, tra sottomissione dell'offerta, espletamento pratiche, richiesta di certificati vari (buona condotta, autocertificazione antimafia, certificato imposte dirette) e assegnazione finale, si comincia a lavorare non prima di fine Maggio.

Preparazione fiere. CeBIT 2011. Una delle aziende espositrici al padiglione italiano chiede all'organizzatore se si può condurre un'azione di mailing pagato per il suo prodotto. La richiesta viene inviata due mesi abbondanti prima dell'apertura del CeBIT, il che è puro buonsenso commerciale. Tipicamente per attirare visitatori si fanno almeno due azioni pubblicitarie, la prima circa 2 mesi prima dell'apertura, la seconda ca. 3-4 settimane prima della fiera. A volte se ne fanno anche tre, con l'ultima a data più ravvicinata. Un mese dopo la richiesta, ancora non c'è risposta. L'azienda torna alla carica e si sente rispondere che stanno verificando la possibilità. Tre settimane prima dell'inaugurazione, terzo tentativo. Risposta: ci stanno ancora

pensando. Un po' dopo finalmente arriva il riscontro ufficiale: va bene, si può fare – a CINQUE giorni dall'apertura del CeBIT. L'azienda lasciò perdere, tanto un mailing a così stretto preavviso non sarebbe servito a nulla.

O tutti o nessuno. Nella preparazione di convegni, giornate d'incontro per operatori esteri, fiere, etc. il materiale di marketing necessario per fare inviti qualificati viene prodotto solo quando tutte le aziende italiane convocate hanno comunicato la loro decisione finale. Non si fa quello che tutti gli organizzatori di manifestazioni fanno, ossia pubblicare materiale provvisorio, con "buchi", in 2-3 riprese, in modo che con un 60%-70% di programma, temi, relatori ed espositori si possa cominciare per tempo ad invitare il pubblico giusto. E perché non si fa? Motivo ufficiale: per non svantaggiare chi decide all'ultimo momento. Perfetto, così si svantaggia chi fa il dovere suo a tempo debito e, non ottenendo il pubblico adatto (o meno di quel che si potrebbe), alla fine ci rimettono tutti.

Conclusione: dove vogliamo andare? In Brasile? In Cina? In Sudafrica? A queste velocità non arriviamo neanche al Brennero: ci fermiamo a Vipiteno e ci mangiamo lo yoghurt locale che almeno fa bene alla salute..

Proposte:

Delega e "ridondanza positiva". Qualunque sia l'istituzione interessata, non devono esserci colli di bottiglia, quindi occorre che per ogni livello di autorizzazione e/o diritto di firma ci sia, oltre al responsabile primario, almeno una persona in grado di supplire in assenza del primo.

Continuità di servizio. L'internazionalizzazione, per sua natura, non funziona in base ad un solo calendario. Se gli Emirati non fermano i loro affari per il Ramadan, l'Italia non può fermarsi a Ferragosto. Almeno un responsabile deve essere raggiungibile anche in periodi di "bassa stagione".

Semplificazione delle procedure. Le risorse umane qualificate devono essere impiegate per le attività ad alto valore aggiunto, quali la creazione di consorzi e filiere, la valutazione della qualità delle aziende e della loro offerta, la gestione intelligente dei budget. Le questioni formali dovrebbero essere ridotte al minimo. Nell'esempio 1, volendo si può anche chiedere la compilazione di un profilo, ma riducendolo a tre informazioni: riferimenti per contatti, fatti e cifre (fatturato, personale, tipo di clientela), cosa cerca l'operatore. Basta e avanza. Se necessario, si può fare una telefonata di approfondimento, dopodiché si deve decidere. E nell'esempio 4. Dovrebbe essere permesso procedere in modo pragmatico: chi prima arriva ha un vantaggio in più, la macchina organizzativa parte prima, lavora meglio e alla fine tutti ne traggono beneficio, anche i ritardatari.

Informatizzarsi. Signori, oggi esistono sistemi per fare il monitoraggio delle attività, per aggiornare con tre click un sito web, per fare azioni di mailing a migliaia a botta, per scambiarsi documenti ufficiali via posta certificata. Il tutto a costi più che bassi perché quasi tutto è open source. Non ci sono più scuse per non fare.

Medio termine per la durata dei contratti di fornitura servizi. Lo standard per questi contratti dovrebbe essere di 1 anno rinnovabile fino a tre, oppure – meglio ancora - tre anni con opzione di disdetta anticipata in caso di prestazioni insoddisfacenti

(criteri numerici, per carità!). In entrambi i casi, il bando di gara si farebbe una volta e per tre anni, se tutto va bene, non si perde altro tempo e si lavora.

Flessibilità di gestione dei budget. Spesso le regole non permettono di spostare fondi da un'attività ad un'altra. Ciò comporta l'impossibilità di approfittare di occasioni interessanti, ma non pianificate in precedenza. Una possibilità sarebbe di conglobare le voci di spesa per tema e di consentire la movimentazione di fondi all'interno del blocco. Un esempio potrebbe essere quello delle fiere. Se viene organizzato un evento non previsto ma promettente, mentre un altro già pianificato mostra sintomi di stanchezza, dovrebbe essere consentito ridurre il livello d'impegno nel secondo e finanziare invece il primo.

Monitorare

Le istituzioni e i programmi di supporto all'internazionalizzazione lamentano di essere costantemente a corto di fondi. Che nel settore pubblico questi non abbondino, specialmente ora, è vero. Ma è altrettanto vero che spesso e volentieri i soldi disponibili vengono spesi male.

Qualche esempio:

Le fiere. Anzitutto si tende a frequentare quelle "di sempre", un po' per abitudine e un po' perché le proposte di cambiamento richiedono un lavoro addizionale per qualificarle e giustificarle. In secondo luogo non si fa praticamente mai un lavoro preparatorio a tempo debito. Vedere anche esempio 3 nella precedente sezione. In terzo luogo non si fa il controllo a posteriori. Quanti visitatori abbiamo avuto? Cosa cercavano? Quanti erano interlocutori adatti all'offerta dell'espositore? Sono stati conclusi accordi di qualche tipo a seguito della visita? E parlando di espositori, quanti hanno fatto un lavoro di approfondimento dei contatti avuti durante la fiera? Tutti e tre questi comportamenti hanno serie conseguenze negative. Mi è capitato di vedere un espositore il cui prodotto è un dispositivo mobile per fare l'elettrocardiogramma autoguidato. Esponeva al CeBIT (informatica classica generalistica) invece che alla MEDICA (la più grande fiera specializzata per il settore sanitario), perché il CeBIT è da anni nel budget dell'ente che organizzava lo stand italiano e la MEDICA no. Ho visto i nostri stand semivuoti perfino nei giorni centrali delle fiere e non c'è da stupirsi: di come non si fa lavoro preparatorio per attirare il visitatore giusto abbiamo già parlato. E siccome non si fa neanche il lavoro di controllo a posteriori, il risultato è di spendere somme più che ragguardevoli per presentare le nostre aziende ad un pubblico spesso inadatto e senza sapere se ne è valsa la pena.

I collaboratori esterni "furbacchioni". Purtroppo esistono e fanno danni. Consulenti che consegnano i risultati di una ricerca di mercato a loro affidata e in cui, leggendo tra le righe, ci si accorge che, presso le aziende estere da loro interpellate, si sono accontentati delle dichiarazioni di segretarie ed assistenti, invece di chiedere di parlare con un dirigente. Oppure agenzie di marketing alle quali viene affidata la produzione di materiale promozionale in inglese, tedesco o francese, basandosi sulla loro assicurazione che il lavoro verrà fatto da persone di madrelingua. Alla consegna i testi contengono strafalcioni da matita blu e indagando un po' si scopre che chi ha tradotto è un lituano scelto perché costa poco. E infatti si vede.

Le aziende inadatte. Anche queste esistono: sono quelle che sottovalutano l'impegno richiesto per internazionalizzarsi e che pensano che basti affidarsi ai servizi di supporto, senza doversi impegnare in prima persona. Mi è capitato di vedere aziende rifiutare l'ordine di un rivenditore internazionale, trovato a dura pena dai servizi di supporto, perché andava oltre le loro capacità produttive. Altre lasciavano inevase per mesi le più semplici richieste dei loro primi partner esteri. Altre ancora cancellavano appuntamenti con prospect di primo piano. Per tutte queste aziende i rispettivi programmi d'internazionalizzazione avevano condotto ricerche di mercato, organizzazione di incontri, partecipazione a fiere e convegni. Tutti investimenti – di soldi pubblici - senza un ragionevole ritorno.

Proposte

Controlling di progetto a 6, 12 e 24 mesi. Il monitoraggio dei risultati dovrebbe essere fatto su tre entità: attività di supporto, prestazioni di chi le svolge (esteri o interni) e aziende alle quali viene dato il supporto. Esempi di dati adatti al monitoraggio:

- ◇ per le aziende: rapidità di reazione alle opportunità individuate, capacità di rispondere a comprovate necessità di modifiche o riposizionamenti a prodotti o procedure aziendali;
- ◇ per le attività: efficienza organizzativa (presenza regolare di persone con autorità decisionale, tempi di disbrigo delle procedure, capacità di fornire alle forze operative – aziende e fornitori di servizi – il supporto necessario) , numero e qualità (es. livello nell'azienda) di lead/prospect identificati (monitoraggio immediato e fino a 6 mesi), numero di vendite o contratti di partnership creati dall'iniziativa (verifica annuale e a 24 mesi), volume totale di fatturato (da 6 mesi a 3 anni);
- ◇ per i fornitori esterni: tempestività di esecuzione, qualità e numero dei contatti forniti, contratti e volume d'affari.

Contratti con clausola di penale. Dato il modesto livello delle riserve finanziarie delle piccole e medie imprese, è accettabile non chiedere che l'azienda paghi il supporto fornito dalle iniziative d'internazionalizzazione, a condizione però che l'azienda stessa faccia la sua parte. Se questo non avviene, e i modi per verificarlo esistono (vedi controlling), deve essere possibile richiedere una penale, non necessariamente pari a tutto l'investimento fatto, ma sufficiente a responsabilizzare l'azienda che chiede supporto.

Vi sembra burocrazia in più? Nossignore, il monitoraggio si può fare in modo semiautomatico e con poca spesa. Di mezzi ce ne sono d'avanzo e una volta messo in moto il meccanismo, l'onere è moderato e si ripaga presto, non foss'altro perché l'aumentata efficienza permette di evitare sprechi e correggere il tiro.

Ottimizzare

Molti dei servizi di supporto all'internazionalizzazione sono offerti in modo praticamente identico, ma da troppe organizzazioni diverse. Spesso si tratta di doppioni puri e semplici.

Qualche esempio.

Organizzazione del CeBIT 2012. Fino a poco fa lo stand collettivo italiano era organizzato dall'ICE, mentre i poli tecnologici, i programmi d'internazionalizzazione e gli enti pubblici coinvolti (soprattutto Regioni e Camere di Commercio) si occupano di assistere i propri espositori. Tuttavia l'incertezza sul futuro dell'ICE, che era sotto minaccia di scioglimento proprio nei mesi di preparazione del CeBIT, ha fatto sì che molte delle istituzioni italiane decidessero di fare da sé. E ci sono riuscite, nonostante l'aggravante imprevista di dover traslocare tutti i loro stand in un padiglione nuovo, dato che quello tradizionale riservato agli enti pubblici era stato chiuso per problemi di statica a due settimane dall'apertura della fiera. Ma se, per fare un esempio, la Camera di Commercio di Torino ha il personale, i mezzi e l'organizzazione per organizzare uno stand con o senza l'ICE, allora uno dei due servizi è un duplicato.

Ricerca di investitori. Qualche mese fa una delle Camere di Commercio italiane all'Estero ha organizzato un evento destinato ad operatori esteri ai quali venivano illustrate varie opportunità d'investimento in Piemonte. Contemporaneamente il Centro Estero piemontese, sostenuto dalla Regione e dalle Camere di Commercio delle sue province sta conducendo un programma d'inviti a incontri tra operatori esteri e aziende della regione. A ciò va aggiunto l'ICE, tra i cui compiti istituzionali c'è quello di attirare investitori verso l'Italia. Tre organizzazioni che fanno la stessa cosa non solo senza coordinarsi, ma addirittura parzialmente in concorrenza tra loro.

Proposte

Inventario servizi e accorpamento. Uno dei primi compiti operativi di una futura Cabina di Regia dovrebbe essere quello di inventariare i servizi offerti dalle organizzazioni attuali e verificare dove si può accorpare. Il criterio di base per l'accorpamento potrebbe essere il carico di lavoro delle risorse. Ad esempio le società di consulenza considerano produttivo un livello di "occupazione oraria" pari all'85% della somma totale delle ore lavorative dei propri consulenti. Al di sotto di questo livello si ricorre a collaboratori esterni per far fronte ad eventuali richieste di durata prevedibilmente limitata. Un criterio analogo potrebbe essere applicato nel nostro caso. Dove un certo servizio è sottoutilizzato, questo dovrebbe essere abolito e il personale destinato ad altri compiti. Se occorresse un aiuto "esterno" per una esigenza contingente, questo potrebbe essere fornito da un'altra organizzazione della rete d'internazionalizzazione oppure, in seconda battuta, da agenzie esterne da scegliere nell'elenco dei fornitori.

Importante: qui si parla di qualunque tipo di servizio, quindi non solo quelli citati negli esempi, ma anche ricerche di mercato, assistenza alla partecipazione a bandi di gara internazionali, assistenza legale a chi vuole aprire sedi all'estero, etc.

Usare e fornire competenza

Benché frammentate e spesso meno efficaci di quanto sarebbe stato possibile con un miglior coordinamento, le varie iniziative che hanno affrontato la questione

dell'internazionalizzazione hanno dato anche risultati positivi e hanno accumulato esperienze e competenze valide che possono essere riutilizzate. Purtroppo ciò non sempre avviene.

Qualche esempio.

Il momento cruciale. Per ogni prodotto, non importa in quale settore, esiste un lasso di tempo ideale per la sua commercializzazione, quello in cui si comincia a formare la domanda e non sono ancora scesi in campo i concorrenti. Specialmente per le PMI, approfittare di questo momento è vitale, perché spesso hanno concorrenti più grandi e con più fondi da investire in marketing aggressivo. Il caso più eclatante per me è stato quello di un'azienda che nel 2010 lanciò per prima un certo gruppo di applicazioni per dispositivi mobili con touch screen. Sfortunatamente i responsabili del programma di supporto non si resero conto né del valore innovativo di questa offerta, né della rapidità con cui si evolve questo settore. Nessuno di loro vi apparteneva e non pensarono a coinvolgere esperti esterni. Il progetto di ricerca di mercato fu fatto partire un anno e mezzo dopo. E nel frattempo tutti i concorrenti dell'azienda in questione avevano lanciato un prodotto analogo. La finestra temporale si era chiusa e non ci fu più niente da fare.

Conferenza internazionale per operatori esteri. L'obiettivo dell'ente organizzatore è di far partecipare operatori di profilo molto alto, il tipo di partecipante che si muove soltanto se gli vengono presentate soluzioni innovative e di qualità altrettanto elevata. Tuttavia il materiale informativo della conferenza e le lettere d'invito contengono solo dati generici (data, sede, durata) e non fanno menzione di alcuna soluzione specifica. Il motivo: l'organizzazione è affidata a personale amministrativo, perlopiù inesperto, mentre i numerosi esperti della rete di consulenza di cui l'organizzatore dispone non vengono coinvolti nella preparazione dell'evento. Sicuramente il tempo dell'esperto costa più di quello del principiante. Resta da vedere quale ne è il ritorno.

Selezione delle aziende aspiranti al supporto. Un caso molto frequente è di notare come in varie iniziative d'internazionalizzazione siano presenti molte aziende sicuramente brave e affidabili, ma con un'offerta poco competitiva. Questo può dipendere da tanti fattori. Forse un prodotto era innovativo quando è stato sviluppato, ma nel frattempo altri analoghi hanno occupato il mercato. Oppure all'azienda è mancato il confronto con il resto del mercato e ha fatto, senza saperlo, cose che già esistevano. Un terzo caso può essere quello di prodotti che avrebbero buone opportunità in certi paesi, ma non in altri. A volte, dispiace dirlo, l'azienda avrebbe le carte in regola per quanto concerne l'offerta, ma non sa posizionarsi, manca della consapevolezza dell'impegno richiesto da questo passo. Qualunque sia la ragione però, è importante valutare a priori le probabilità di successo del sostegno da fornire a chi vuole internazionalizzarsi. E questa valutazione può e deve essere fatta da chi conosce il tema, la potenziale clientela e l'evoluzione della domanda nel settore di mercato in esame. Queste competenze sono alla portata di chi gestisce iniziative d'internazionalizzazione, ma raramente vengono chiamate in causa, spesso per ragioni economiche (l'esperto costa). Risultato: spesso e volentieri si investe senza un ritorno accettabile.

Servizi fuori bersaglio. Molte delle iniziative esistenti offrono soprattutto servizi classificabili come "marketing", ad esempio ricerche di mercato e fiere. Questi servizi

vengono di solito condotti da "generalisti" e in linea di principio hanno il loro valore, ma presentano un inconveniente: forniscono informazioni per l'appunto generali. Ad esempio danno un'indicazione di massima sull'esistenza di potenziale di mercato. Non è detto però che vengano anche identificate opportunità specifiche di vendita, che sono invece quelle di cui hanno bisogno le piccole e medie imprese. Queste opportunità richiedono di solito un'attività di supporto alla vendita condotta per periodi più lunghi di quelli che occorrono per l'analisi iniziale e soprattutto fatta da persone con esperienza "sul campo" del proprio mercato. Ancora una volta, si richiede una competenza specifica e ancora una volta questa non viene chiamata in causa se non molto, molto di rado.

Proposte

Inventario delle competenze. Questo è analogo all'inventario dei servizi, ma organizzato in base alle competenze specifiche degli esperti che hanno fatto progetti d'internazionalizzazione.

Affidamento servizi su base ROI. Nella scelta e nella strutturazione del servizio da fornire il criterio principale deve essere non il basso prezzo di base, ma il ritorno sull'investimento, cosa perfettamente calcolabile se si accetta il principio del monitoraggio.

Flessibilità di gestione dei budget. Spesso le regole non permettono di spostare fondi da un'attività ad un'altra. Ciò comporta l'impossibilità di approfittare di occasioni interessanti, ma non pianificate in precedenza. Una possibilità sarebbe di conglobare le voci di spesa per tema e di consentire la movimentazione di fondi all'interno del blocco. Un esempio potrebbe essere quello del supporto individuale alle aziende. Se un'azienda per la quale non era stata pianificata una ricerca di mercato rilascia un prodotto nuovo e a cui il parere degli esperti dà buone possibilità di vendita, dovrebbe essere consentito ridurre la priorità di altri impegni e finanziare invece la rapida internazionalizzazione del nuovo prodotto.

Selezione e formazione all'internazionalizzazione. È importante chiarire le possibilità di successo delle aziende PRIMA di impegnare fondi e risorse umane per dar loro sostegno. Questo non comporta solo l'eventuale esclusione di un'azienda da un'iniziativa d'internazionalizzazione (necessità negativa), ma anche l'offerta di giornate di formazione per quelle aziende che hanno QUASI tutto a posto e alle quali manca semplicemente la finitura: posizionamento, materiale informativo, un po' di organizzazione interna, valutazione dell'impegno a loro spettante. Questa sarebbe un'offerta positiva che gli esperti sicuramente possono dare.

Coinvolgimento degli italiani all'estero qualificati. Tra gli italiani all'estero c'è gente professionalmente preparata, imprenditori, ricercatori, persone come Giovanni Baruzzi, Geschäftsführer della Syntlogo (www.syntlogo.de), che ha in portafoglio anche il software di una PMI italiana per la sicurezza IT, o la famiglia L'Abbate che qui a Offenbach ha messo su da anni una piccola, ma fiorente azienda alimentare che rifornisce la regione di prodotti italiani tipici di qualità, o Giorgio Pomillo, che prima di andare in pensione è stato capo di una delle divisioni della Continental. O anche come Marco Marinucci che ha creato il premio per l'innovazione Mind the Bridge sponsorizzato dalla Stanford University) conferito ad aziende italiane

d'avanguardia. Questi connazionali hanno la statura e la competenza per aiutare il processo d'internazionalizzazione: troviamoli e coinvolgiamoli.

Sprovincializzare

Una delle conseguenze più dannose della frammentazione delle iniziative attuali è la ristrettezza degli obiettivi e del campo d'azione. Si fa solo ciò che concerne l'ambito dell'iniziativa che spesso è al massimo di dimensioni regionali, con il risultato che a volte per rispettare l'ambito regionale si provoca un danno nazionale.

Qualche esempio.

Intervista con il Financial Times. L'edizione tedesca del Financial Times aveva contattato i responsabili di un programma d'internazionalizzazione chiedendo un'intervista con un'azienda italiana che operasse anche in Germania. I responsabili del programma passarono la richiesta alla loro rete di contatti e in effetti un'azienda con le caratteristiche adatte fu trovata. Peccato però che questa avesse la sede in una regione diversa da quella del programma. La cosa fu lasciata cadere, perdendo così una rara occasione di pubblicità internazionale e di alto livello per l'Italia.

Partnership per fornitura di impianti energetici. Un'importante società di brokering, operante in una delle regioni più ricche del mondo, cercava aziende in grado di costruire un impianto di grandi dimensioni per la produzione di energia rinnovabile con nuove tecnologie. In questo settore l'Italia ha aziende veramente all'avanguardia, quasi tutte però di medie dimensioni e quindi non in grado da sole di gestire progetti così grandi. Sarebbe stato necessario creare un consorzio e uno dei nostri programmi d'internazionalizzazione accettò l'incarico. Tutto si fermò do fronte ad un ostacolo: una delle aziende chiave aveva la casa madre fuori della regione gestita dal programma.

Proposte

La Cabina di Regia come seconda istanza. Non si può fare un rimprovero ad iniziative regionali per il fatto di non prendere iniziative fuori del proprio territorio. Secondo i modelli attuali, anzitutto ad esse vengono dati obiettivi strettamente locali e ciò che eccede questi confini non porta loro nessun riconoscimento. In secondo luogo, prendere iniziative fuori della loro area di responsabilità potrebbe apparire come un'invasione del territorio altrui. Deve quindi esserci un'istanza nazionale che coordini e gestisca casi del genere.

Premiare la collaborazione. Uno dei compiti della Cabina di Regia dovrebbe essere quello di creare un meccanismo di compensazione per chi "passa" ad altre organizzazioni un'opportunità non utilizzabile da chi la riceve. In questo modo, pur mantenendo l'indipendenza decisionale delle singole iniziative – posto che rispondano ai criteri sopra esposti – si creerebbe per queste ultime una motivazione a collaborare l'una con l'altra a tutto vantaggio di una comune strategia nazionale.

Conclusione

Bene, e da tutto questo al PD che gliene viene?

Anzitutto il PD, come già detto, può farsi interprete delle esigenze della media impresa, delle quali l'internazionalizzazione è una delle più importanti.

In secondo luogo, come probabile futuro partito di governo, il PD avrebbe gli strumenti per promuovere la famosa crescita – tutti ne parlano – pochi la fanno – e anche in questo caso l'internazionalizzazione – se fatta BENE!!!! – è un fattore chiave.

Come dire: se sappiamo muoverci bene e presto – due piccioni con una fava