

# Ambasciate, Ice, Camere: tre proposte per ripartire

di Fabrizio Onida

*È fin troppo facile sparare ad alzo zero sulle strutture italiane di supporto all'internazionalizzazione. Ci sono sicuramente molte cose da cambiare, ma non tutto è da buttare. L'Ice, per esempio, offre alcuni servizi di buon livello che nessuno richiede. Ma se si vuole svecchiare e rilanciare la rete dei supporti occorre...*

Non è una novità. In Italia vi è una diffusa percezione di scarsa utilità e adeguatezza delle reti pubbliche di supporto all'internazionalizzazione delle imprese, specie quando si passa dalle tradizionali iniziative promozionali di tipo fieristico-convegnistico all'offerta di servizi informativi e di sostegno reale-finanziario a elevato valore aggiunto.

Ciò emerge ancora una volta dal sondaggio SWG, sulla cui significatività (100 risposte su un totale di 200 aziende esportatrici contattate telefonicamente) si può peraltro nutrire più di un dubbio. Sorprende, per esempio, a confronto con indagini-questionario di ben maggiore spessore, la percentuale così elevata di imprese che ritengono "per nulla importante" l'utilizzo di strutture a sostegno delle proprie esportazioni come banche (43%), ICE (46%) e Ambasciate (67%), con un giudizio lievemente meno drastico sulle Camere di Commercio (39%). La recente indagine di Capitalia per l'Osservatorio triennale 2005 sulle PMI (circa 4500 imprese interrogate su un ampio spettro di problemi circa le proprie criticità di sviluppo recente, con dati relativi al 2003) fornisce un quadro alquanto diverso su tali confronti. Alla domanda "Quali Istituti hanno fornito assistenza all'estero alla vostra impresa", le percentuali delle risposte sono: 59,9% ICE, 27,1% Camere di Commercio, 14,5% Ambasciate, 8,4% banche, 1,9% Regioni.

Ma al di là dei riscontri sui vari sondaggi d'opinione chiediamoci da quali elementi oggettivi origini questa insoddisfazione per il ruolo giocato dalle varie istituzioni nel sostegno ai processi di internazionalizzazione delle imprese.

Cominciamo dalle Ambasciate. Nonostante la graduale immissione di personale diplomatico giovane, con formazione e interessi più vicini alla dinamica dei mercati, nel personale della Farnesina prevale ancora una cultura attenta alle relazioni politiche col governo del Paese ospitante (e con l'entroterra romano!) assai più che con il variegato mondo del business, in particolare il mondo delle PMI e dei microsettori industriali in cui esse si trovano a operare. L'attenzione a cerimoniali-relazioni diplomatiche-funzioni di rappresentanza-monitoraggio della vita politica locale fa premio sullo sviluppo di una cultura orientata alle imprese, alle tecnologie, ai commerci. Certo l'attenzione diplomatica si attiva celermente quando entrano in gioco gli interessi dei pochi grandi gruppi italiani impegnati in gare internazionali di appalto-forniture e/o in contenziosi legali col governo locale sull'esecuzione dei contratti. Ma, con le dovute ammirevoli eccezioni di una piccola parte del personale diplomatico in servizio all'estero,



le imprese di media e medio-piccola dimensione che si propongono di penetrare nuovi mercati – e ciò facendo incontrano notevoli barriere linguistiche-burocratiche-doganali-culturali – sanno di non poter contare molto sull’Ambasciata sul terreno pratico, come quello di selezionare i canali distributivi, superare i vincoli autorizzativi, dirimere controversie commerciali, reperire contatti professionali specificamente competenti nella propria nicchia d’affari. Berlusconi, agli esordi dell’attuale governo di legislatura, aveva lanciato un appello forte perché gli ambasciatori venissero investiti di compiti assai più orientati alla promozione del “Made in Italy”: un appello eccessivo e un po’ fuorviante nella sostanza, che comunque non si è poi veramente tradotto in nuove iniziative concrete ed efficaci di formazione mirata, di sensibilizzazione capillare ai temi economico-commerciali, secondo un modello ben radicato nella cultura diplomatica anglosassone, ma alquanto nuovo nella nostra.

Se parliamo di ICE e dei suoi più di 100 uffici e punti di corrispondenza nel mondo, l’insoddisfazione delle imprese non nasce certo da una scarsa attenzione ai bisogni delle PMI quanto alle informazioni di base (es. guida-Paese) e all’organizzazione dei tradizionali eventi (fiere, mercati, missioni, seminari ecc.), ma dalla percezione che questi uffici non sono dotati di competenze adeguate per fornire all’impresa servizi a valore aggiunto, come la consulenza tecnico-commerciale-finanziaria di cui la singola impresa ha bisogno quando decide di espandere le proprie vendite sul mercato o addirittura mettere a punto una strategia di investimento commerciale e produttivo sul posto. Percezione talora giustificata dalla mediocre *performance* dei dirigenti e quadri presenti sulla rete, ma in molti casi superficiale e infondata. In

Le imprese italiane all’estero vorrebbero ambasciatori più orientati alla promozione del Made in Italy e, soprattutto, un maggiore supporto sulle questioni pratiche, quali la selezione dei canali distributivi, le controversie commerciali e il superamento di vincoli autorizzativi. Nella foto sopra, la Farnesina

realtà il personale di ruolo dell'ICE, a cui si aggiunge un assai più numeroso personale locale di *trade analyst* che parlano la lingua e conoscono da vicino le istituzioni locali, è (pur con ovvi dislivelli qualitativi e di esperienza) mediamente equipaggiato per fornire alle imprese informazioni non banali e assistenza tecnica sulle più diverse materie, che includono sondaggi di mercato, ricerca selezionata di clienti e partner, accordi con la grande distribuzione organizzata, contatti con amministrazioni ed enti governativi locali, assistenza burocratica e fiscale, contenzioso su contratti e contraffazione e via dicendo.

Subentra però sovente un circolo vizioso tra domanda e offerta.

Da un lato, come possono testimoniare diversi bravi dirigenti ICE con esperienza all'estero, troppe piccole imprese arrivano agli sportelli dell'ICE con un approccio minimalista, desiderose solo di avere (a parte la consueta assistenza per la partecipazione a eventi fieristici co-finanziati dal Programma Promozionale ministeriale) qualche "lista di nominativi" a cui tentar di offrire il proprio catalogo prodotti, senza oneri finanziari e senza una vera propria esplorazione di mercato. Per esempio, gli uffici esteri dell'ICE sono normalmente in grado di offrire (dietro modesto pagamento) un servizio cosiddetto di "sondaggio prodotti", che consiste in una vera e propria pre-ricerca di mercato, costruita sulla base dei capillari contatti con importatori e distributori locali, una volta ben identificate le caratteristiche dei prodotti e dell'impresa italiana esportatrice. Ebbene, questo servizio registra ogni anno poche decine di richieste.

Dall'altro lato, lo stesso personale dell'ICE (italiano e non) resta prevalentemente assorbito in compiti di routine, come rispondere a fax e mail, organizzare gli appuntamenti per le frequenti visite di esponenti politici statali e locali in nome della "promozione" dei vari territori, organizzare la logistica per le numerose missioni di piccoli gruppi di imprese-consorzi-associazioni, curare il complesso apparato burocratico-amministrativo imposto dalla sede centrale agli uffici esteri dell'ICE e così via. Con il risultato che ben poco tempo resta ai dirigenti e ai loro collaboratori per coltivare un lavoro di vera e propria "intelligenza dei mercati", che includa informazioni di mercato, aggiornamento politico-economico sul Paese, contatti con esponenti del governo e della burocrazia locale, collaborazioni con consulenti e banche d'affari, frequentazione di importanti eventi culturali e tecnico-economici utili per essere al massimo grado in presa diretta con la vita economica e finanziaria del Paese.

Le Camere di Commercio italiane all'estero dispongono di una rete assai meno capillare rispetto agli uffici dell'ICE e non sono ovviamente presenti nei mercati "marginali", dove manca una significativa presenza diretta di imprese italiane già insediate in loco. Per i servizi forniti dalle Camere valgono in media considerazioni non molto dissimili da quelle ricordate per l'ICE (informazioni e assistenza di primo livello, organizzazione di eventi e incontri promozionali collettivi), anche se in alcuni casi possono offrire all'impresa che vuole avvicinarsi al mercato l'esperienza diretta di imprese che già si sono insediate. Si tenga poi conto che le imprese già presenti possono non essere tanto interessate a promuovere l'entrata sul mercato locale di altre aziende che



Grazia Neri/AFP

magari andrebbero direttamente a concorrere nel loro stesso settore. Inoltre, le iniziative promozionali originate in Italia dalle Camere tendono per loro natura a essere orizzontali, coinvolgendo cioè imprese appartenenti a settori diversi ed eterogenei. L'approccio intersettoriale può essere efficace nel caso delle grandi missioni nazionali che coinvolgono i massimi esponenti dell'industria e dello Stato, formando una "massa critica" capace di convogliare nel Paese ospite una forte immagine-Paese dell'Italia, come avvenuto di recente con il coinvolgimento diretto del capo dello Stato accanto a governo e alte rappresentanze dell'imprenditoria in Cina e in India. Ma per iniziative mirate alle PMI, con minori ambizioni di immagine-Paese, ma con obiettivi concreti di espansione del business, è difficile ottenere un impatto pratico significativo quando vengono raggruppate nella medesima missione imprese appartenenti a settori e comparti troppo diversi, per ognuno dei quali è difficile selezionare e reperire sul posto un numero elevato di interlocutori qualificati e interessati all'evento promozionale promosso da parte italiana.

Si possono migliorare le cose?

Certamente, anche se occorrono tempi lunghi ogniqualevolta si tratta di incidere sui comportamenti della pubblica amministrazione senza disporre di strumenti premianti di tipo societario, e soprattutto soggiacendo ai vincoli di una cultura amministrativa e sindacale tendenzialmente orientate al garantismo anziché alla meritocrazia, al rispetto formale delle norme e degli atti anziché alla valutazione d'efficacia delle azioni.

Senza alcuna pretesa di analisi motivata e di elencazione esaustiva, ecco una breve lista di cose da fare: a) avvicinarsi al modello prevalente nei principali Paesi OECD proseguendo nella costruzione dei nuovi "sportelli unici" all'estero, utilmente lanciati dall'attuale governo, imperniati su Ambasciate e ICE e, quando presenti, Camere di commercio, ed efficacemente comunicanti con l'operatività di SACE, SIMEST, FINEST e per loro tramite con la rete bancaria privata, sottoponendoli fin da subito a un severo monitoraggio di efficienza ed efficacia da parte di un organismo di valutazione indipendente dalla burocrazia dei singoli Ministeri e direttamente rispondente alla Presidenza del Consiglio; b) rivedere ancora una volta la normativa dell'ICE, che come Agenzia governativa per la promozione degli scambi e degli investimenti esteri necessita di un quadro regolatorio diverso da quello tipico dell'ente pubblico non economico (come imposto dalla riforma del 1997) e più simile a un'Agenzia di servizi con reale autonomia e flessibilità organizzativa; c) rivedere i meccanismi inerziali del Programma Promozionale annuale, legandolo assai più alle (poche) missioni intersettoriali al più alto livello, in aggiunta a programmi pluriennali dei diversi settori rigorosamente valutati, quanto a coerenza, con le prospettive delle diverse aree di mercato e con l'evoluzione della concorrenza.



\_Le Ambasciate (qui sopra gli uffici di Berlino) si stanno avvicinando maggiormente alle esigenze delle aziende che vanno all'estero anche con la graduale immissione di personale diplomatico giovane, con formazione e interessi più vicini alla dinamica dei mercati