

Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedra di Microeconomia

I sussidi statali a favore dell'internazionalizzazione e  
innovazione delle PMI italiane: il temporary export  
manager e l'innovation manager

Fabiano Schivardi

---

RELATORE

Federico De Simone

---

CANDIDATO  
Matr. 206501

Anno Accademico 2018/2019

## **INDICE:**

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPITOLO I: Contributi governativi a favore delle PMI</b> .....	<b>7</b>
1.1 Vantaggi e svantaggi dei sussidi.....	8
1.2 I risultati degli incentivi in Italia.....	11
<b>Capitolo II: I settori strategici: esportazione e innovazione</b> .....	<b>15</b>
2.1 Esportazioni: presupposti e rilevanza economica.....	17
2.1.1 Studi sulle strategie di internazionalizzazione ed esportazione.....	21
2.1.2 Gli ostacoli all'esportazione.....	24
2.2 L'innovazione: una necessità per una crescita stabile.....	25
2.2.1 Il Piano Industria 4.0.....	29
<b>Capitolo III: I sussidi alle imprese: Temporary Export Manager e Innovation Manager</b> .....	<b>32</b>
3.1 Il temporary manager.....	35
3.2 Provvedimenti a favore dell'internazionalizzazione.....	40
3.3 Il ruolo del Temporary Export Manager.....	41
3.4 I risultati del Voucher per l'internazionalizzazione.....	43
3.5 Il Voucher per l'internazionalizzazione II (2017).....	45
3.6 Il Voucher Innovation Manager: introduzione del manager per l'innovazione.....	48
<b>Conclusion</b> .....	<b>53</b>

**Bibliografia.....56**

**Sitografia.....**

## **Introduzione:**

La struttura economica italiana è molto frammentata. La predominanza di piccole e medie imprese sul totale delle aziende attive in Italia richiede un'analisi economica approfondita e differenziata rispetto agli altri paesi europei. Criticata per la bassa produttività, per i limiti della propensione all'investimento e all'innovazione e per i limiti manageriali, la piccola e media impresa ha il vantaggio di essere flessibile, di adattarsi facilmente alle diverse situazioni che il mercato propone, è più vicina ai clienti ed è in grado di fornire una qualità dei prodotti e servizi superiore. Inoltre, hanno la capacità di legarsi in reti di imprese, cluster per ottenere vantaggi dimensionali e sono in grado di soddisfare al meglio le nicchie di mercato. Il Made in Italy negli ultimi anni ha assunto un enorme valore specialmente all'estero, ma i limiti delle imprese italiane non permettono l'utilizzo a pieno del vantaggio competitivo derivante dal brand nazionale.

Per uniformare le statistiche e i dati riportati, nel seguente elaborato verranno considerate come PMI anche le imprese con meno di 10 addetti. Le microimprese sono le aziende con meno di 10 dipendenti, un fatturato annuo o totale di bilancio annuo inferiore a 2milioni di euro e compongono il 95% delle imprese attive in Italia. Le piccole imprese registrano fino a 49 lavoratori e un fatturato o bilancio annuo non superiore a 10milioni di euro, mentre le medie imprese hanno massimo 250 occupati e un fatturato inferiore a 50milioni di euro o un attivo patrimoniale inferiore a 43milioni. In totale le PMI in Italia sono il 99.9% delle imprese attive.

Negli ultimi anni, però, molti esperti hanno criticato i vantaggi della struttura imprenditoriale italiana, considerando negativi i pregi delle piccole imprese analizzati dalla scuola di Harvard. Il gap economico con le grandi imprese è la causa principale del rallentamento dello sviluppo dell'economia italiana, incalzata dalla maggiore competitività delle grandi potenze europee e mondiali. L'incapacità gestionale all'interno di una impresa a carattere familiare o di dimensioni ridotte e l'indisponibilità di risorse sono spesso ritenute le principali differenze con le grandi imprese, in grado invece di progettare, analizzare e realizzare strategie e investimenti a lungo termine, al fine di guadagnare vantaggio competitivo e quote

di mercato. Una figura dirigenziale esperta e competente è necessaria per guadagnare competitività ed espandersi nei mercati esteri o nei nuovi mercati creati dallo sviluppo tecnologico e innovazione e riorganizzare in modo efficiente la struttura dell'impresa. Da qui è possibile quindi interpretare la nuova politica industriale: una serie di provvedimenti volti a favorire la crescita delle piccole e medie imprese riducendo il gap con le aziende di maggiori dimensioni, introducendo nella vita societaria un manager temporaneo con l'obiettivo di fornire quelle capacità gestionali e organizzative necessarie per la realizzazione delle strategie portanti nella crescita di una PMI.

L'elaborato ha quindi l'intento di descrivere e analizzare l'efficacia degli interventi dello Stato a favore delle piccole e medie imprese. Il primo capitolo mette in evidenza le diverse politiche di sostegno pubblico per ravvivare la crescita imprenditoriale italiana. I contributi governativi possono avere diverse forme, adattarsi meglio in determinate situazioni piuttosto che in altre e ottenere risultati differenti in base ai modi di erogazione. Dopo aver approfondito i vantaggi e svantaggi che i sussidi hanno per le imprese da una parte e per le casse erariali dall'altra, si studierà l'impatto che gli stessi hanno sull'economia in generale e i risultati ottenuti con le precedenti politiche industriali. Il secondo capitolo riassume velocemente le aree di maggior rilevanza per una piccola e media imprese nella strada verso lo sviluppo competitivo, facendo riferimento in particolare ai due settori principi del trattato: le esportazioni e l'innovazione. In seguito a un'analisi approfondita delle basi che hanno portato il Governo a subsidiare le imprese per sviluppare i due settori chiave, il cuore dell'elaborato illustra in tutti i suoi lati i sussidi che introducono la figura del temporary manager, un dirigente temporaneo che entra a far parte dell'azienda per progettare, realizzare, gestire, organizzare ed educare l'impresa stessa. I due contributi analizzati sono il Voucher per l'internazionalizzazione, varato nel 2015 e riproposto nel 2017, al fine di agevolare l'assunzione di un temporary export manager nelle PMI sostenendo l'attività di esportazioni e il Voucher innovation manager, che al contrario contribuisce alla consulenza di un esperto in materia d'innovazione per promuovere la digitalizzazione delle imprese. Nel primo caso si ha avuto un riscontro, ottenuto sia con report pubblicati dal MiSE e da società specializzate nello studio dei risultati dei contributi governativi sia con esperienza diretta di società fornitrici di TEM,

positivo, mentre il bando per il secondo voucher sarà aperto a breve. La conclusione riassume invece i risultati e giudizi finali dell'elaborato. I Voucher per l'internazionalizzazione hanno contribuito a una crescita delle esportazioni dell'ultimo triennio, favorendo la crescita economica delle PMI in mercati esteri.

Le principali criticità di queste agevolazioni riguardano due aspetti: le risorse stanziare e l'assegnazione del contributo. I voucher sono stati erogati a 1790 imprese nella prima versione e 1968 per il secondo bando, con la possibilità che le imprese beneficiarie nel 2017 avessero ottenuto l'aiuto anche due anni prima. Un contributo erogato a meno dello 0.0008% circa delle imprese non è l'aiuto necessario per sostenere la crescita economica italiana, ma è solo l'inizio. Inoltre, l'assegnazione del Voucher per l'internazionalizzazione e che sarà utilizzata anche per il Voucher Innovation Manager, avviene tramite iscrizione al bando. Il contributo a fondo perduto viene quindi erogato alle imprese che per prime cliccano il link sulla pagina web del bando del MiSE, senza alcuna selezione o controllo del progetto strategico che l'azienda vuole attuare. In tal modo vengono favorite le imprese più veloci nell'iscrizione, senza tener conto della meritocrazia e bontà del piano. Infine, viene proposta una soluzione al problema del "mercato politico", auspicando da una parte un maggiore stanziamento di risorse pubbliche, dall'altra una maggiore selezione che eviti lo spreco di risorse ad oggi assegnate a progetti non profittevoli o eseguiti solo perché in presenza del contributo, senza considerare una strategia a lungo periodo.

## **Capitolo I: Contributi governativi a favore delle PMI**

Gli incentivi governativi a favore delle imprese possono prendere la forma di sussidi, contributi e voucher. Questi sono aiuti in denaro che permettono all'azienda di compiere determinati progetti al fine di ricavarne un vantaggio economico. Gli incentivi sono di diversa natura e ricoprono tutte le aree di crescita dell'impresa: riguardano l'internazionalizzazione, la digitalizzazione, gli investimenti in ricerca e sviluppo, innovazione, sgravi fiscali, nuovi ingaggi o l'avvio di una nuova attività. Le erogazioni dei sussidi statali hanno molteplici effetti sulle dinamiche macroeconomiche di un paese e spesso è difficile determinare a priori se i benefici superano i costi derivanti dalle operazioni di incentivazione. Nella prima parte di questo capitolo verranno analizzate le conseguenze di tali manovre, mettendo in evidenza i pro e contro, per poi concentrarci sul ruolo dell'export e sull'impatto che questi sussidi hanno sull'economia. I finanziamenti alle imprese possono consistere in un prestito agevolato, credito d'imposta, credito incrementale o essere a fondo perduto, senza quindi l'obbligo per l'impresa di restituire la somma promessa dal bando. A livello nazionale questi sono promossi sia dal governo attraverso enti pubblici, statali o regionali, sia da società a partecipazione pubblica quali il Gruppo Cassa Depositi e Prestiti, società per azioni controllata dal MEF, in particolare attraverso SIMEST e SACE. Il TFUE ha stabilito all'art.107 le regole di base per il riconoscimento degli aiuti di Stato: è fatto divieto fornire aiuti finanziari a soggetti al fine di distorcere la concorrenza, creare un vantaggio selettivo o influenzare gli scambi tra Stati. Le autorità governative elargiscono sussidi in presenza di fallimenti di mercato, in situazioni cioè in cui l'allocazione dei beni e servizi derivante dal libero mercato non è efficiente. Spesso infatti tali fallimenti di mercato si traducono in una allocazione sub-ottimale delle risorse, per cui il Teorema di Pareto non viene più verificato. Con l'erogazione di incentivi che aumentino la produzione di un determinato bene, il governo colma l'inefficienza del libero mercato e permette un incremento del benessere di un individuo senza ridurre quello di un altro. Non tutti i sussidi sono però efficienti: lo Stato infatti mette a disposizione anche contributi in denaro che non rispondono ad esigenze provocate da fallimenti di mercato e contributi i cui costi superano i benefici, per cui il

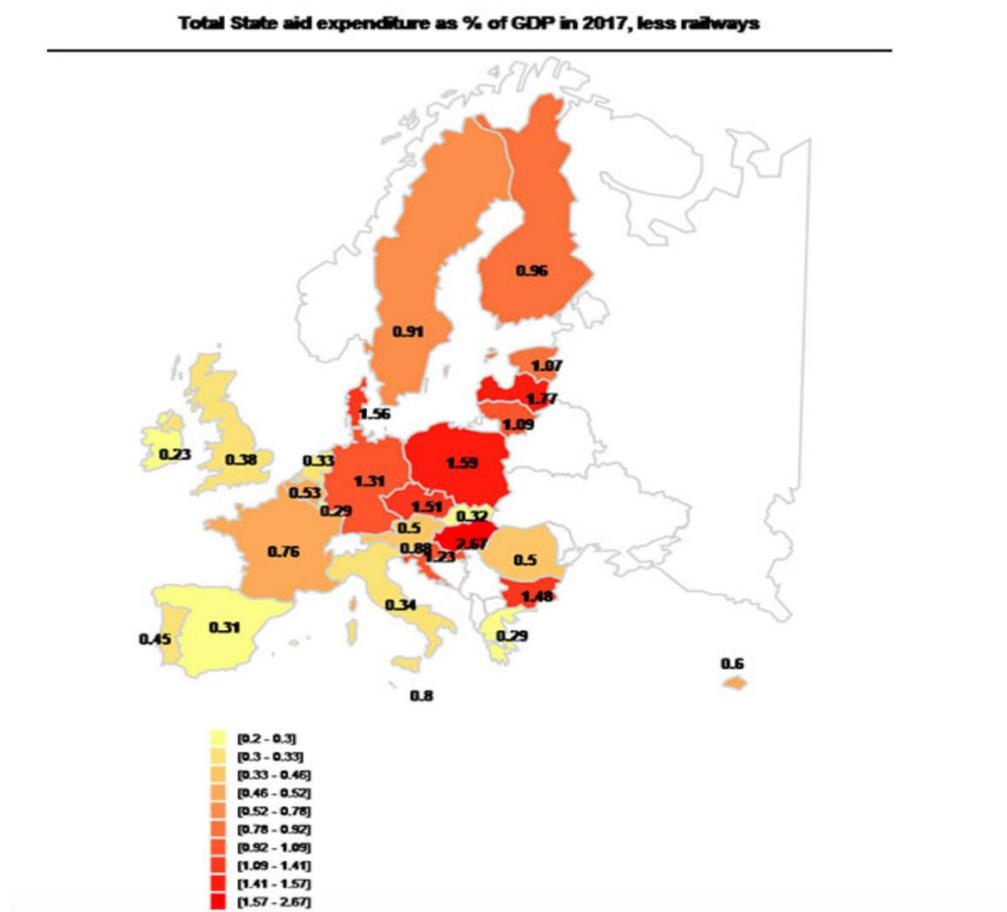
benessere sociale non aumenta. Il rapporto Giavazzi evidenzia la necessità di eliminare i contributi che non rispondano a tali bisogni, portando a un successivo miglioramento economico. Un taglio della spesa pubblica porterebbe in un primo momento a una apparente riduzione del PIL, ma una successiva riduzione della pressione fiscale aumenterebbe la fiducia degli imprenditori, che sarebbero portati a intensificare la domanda di investimenti privati, e dei consumatori, che invece aumenterebbero la domanda interna. Secondo lo studio effettuato da Prometeia nel 2012, una riduzione dei trasferimenti pubblici di 10 miliardi di euro a cui corrisponde una riduzione del carico fiscale di pari ammontare, porterebbe in tre anni un aumento del PIL tra +0.7 e +1.1%, con un avanzo di bilancio di 3 miliardi di euro.

### **1.1 Vantaggi e svantaggi dei sussidi**

Il sostegno pubblico nel settore privato è legittimato da una necessità sociale. In particolare, le PMI si trovano in una situazione di svantaggio rispetto alle grandi imprese: hanno maggiore difficoltà nel reperire fondi, non beneficiano di economie di scala e presentano un deficit manageriale considerevole. Il Welfare State odierno giustifica l'intervento dello Stato nell'economia per stabilire un'allocazione efficiente delle risorse, non completamente atualizzabile con la precedente teoria economica del libero mercato, attraverso un aumento della spesa pubblica. Al fine di misurare l'efficacia di un particolare incentivo governativo, bisogna tenere in considerazione il "principio di necessità", che tenga conto dell'adeguatezza del trasferimento, la fase di targeting, e il "principio di addizionalità". La necessità si evince dalla presenza di determinate condizioni: la prima è la presenza di fallimenti o imperfezioni di mercato, che portano a un investimento sub-ottimale nel settore considerato; la seconda è una valutazione dei costi necessari per l'erogazione dell'aiuto al fine di verificare lo scarto costi-benefici per la società; infine la stima della proporzionalità degli incentivi rispetto alle imperfezioni non deve ledere il principio di concorrenza portando a ulteriori distorsioni di mercato. Successivamente lo Stato effettua l'azione di targeting, selezionando le imprese meritevoli dell'aiuto economico. Infine, misura l'addizionalità del sussidio: questa fase consiste nel valutare le attività addizionali che l'impresa implementa grazie

all'incentivo, senza il quale non sarebbe stata in grado di attuare. I contributi governativi non sempre si rivelano essere efficaci ed efficienti. Come detto in precedenza molti sussidi concessi dal Governo non rispondono ad effettivi fallimenti di mercato e, seguendo il Rapporto Giavazzi (2012), l'ammontare degli incentivi eliminabili secondo i dati ISTAT per l'anno 2010 è pari a 10-14 miliardi di euro, circa un terzo degli aiuti totali concessi quell'anno alle imprese dalla Pubblica Amministrazione. In secondo luogo, i trasferimenti dovuti a imperfezioni di mercato sono di scarsa entità e non colmano le mancanze del libero mercato. Secondo lo State Aid Scoreboard pubblicato dalla Commissione Europea nel 2018, l'Italia è uno degli ultimi paesi dell'UE per aiuti di Stato concessi alle imprese in percentuale del PIL, con lo 0.34%, avanti solo a Spagna, Grecia, Irlanda, Olanda e Slovacchia.

**Figure 1 - State Aid expenditure as % of GDP (2017), excluding aid to railways**



Fonte: European Commission

Complessivamente gli stati dell'Unione Europea in circa 10 anni hanno incrementato gli aiuti di Stato dell'81%, passando da 0.42% del PIL nel 2006 allo 0.76% nel 2017,

mentre l'Italia ha registrato un incremento solo del 31%, passando da 0.26% a 0.34%. Inoltre, molti incentivi vengono concessi sulla base di iscrizioni a bandi: in tal modo la fase di targeting consiste esclusivamente nell'individuare le imprese appartenenti in determinati settori e dotate di specifiche caratteristiche. Le società che mettono a disposizione i contributi pubblici non tengono in considerazione la validità e la fattibilità dei progetti che i trasferimenti vanno a finanziare, ma questi vengono aggiudicati dalle imprese più veloci nelle iscrizioni al bando.

L'esistenza di imperfezioni di mercato porta lo Stato a intervenire nell'economia. Tale intervento si presenta sotto forma di elargizione di sussidi, al fine di prevenire o correggere alcuni fallimenti di mercato: le esternalità, asimmetrie informative, mercati incompleti e aree sottosviluppate. Si considerano esternalità gli effetti che l'attività di un individuo può arrecare nei confronti di un altro. Seguendo il pensiero dell'economista inglese Pigou, le esternalità vengono create dalla "divergenza tra prodotto marginale privato e prodotto marginale sociale". Queste possono essere positive qualora il soggetto passivo riceva benefici per i quali non ha contribuito, negative qualora questo abbia ricevuto un danno senza compensazione. Per equilibrare il benessere sociale, l'economista di Ryde ha teorizzato due soluzioni: il primo tipo di esternalità può essere bilanciato attraverso l'erogazione di un sussidio alle imprese che producono tale imperfezione positiva di mercato, con la conseguenza che nuove imprese sono incoraggiate ad entrare nel mercato e quindi si avrà un aumento di produzione con l'abbassarsi dei costi medi; l'esternalità negativa viene invece neutralizzata con un'imposizione fiscale. Le asimmetrie informative, nel caso considerato, sono legate alla scarsità di informazioni riguardanti i finanziamenti alle attività di imprese. La non trasparenza tra finanziatori e imprenditori porta i primi a giudicare erroneamente le attività dei secondi, per cui i progetti redditizi non vengono sostenuti economicamente. Inoltre, non avendo informazioni adeguate, i banchieri sono portati ad aumentare il tasso di interesse in modo tale da coprire l'eventuale perdita di imprenditori insolventi e non riescono a distinguere i debitori in bonis. L'asimmetria informativa ex ante che si traduce in queste preferenze è chiamata selezione avversa. In secondo luogo, l'asimmetria ex post tra i due soggetti può provocare il fenomeno dell'azzardo morale: atteggiamento secondo il quale il finanziatore, una volta erogato il prestito a favore del progetto, non è in grado di controllare l'effettiva attuazione di questo

da parte dell'imprenditore. La terza imperfezione, la presenza di mercati incompleti, è dovuta all'inefficacia del settore privato a produrre in quantità ottimale tutti i beni e servizi di cui la comunità necessita. Ciò comporta l'esistenza di beni pubblici. Il sottosviluppo di determinate aree geografiche e la conseguente disparità economica rispetto al resto del territorio sono l'ultimo fenomeno che giustifica l'intervento dello Stato nell'economia. Il sostegno pubblico attraverso l'emissione di sussidi e contributi governativi a favore delle imprese hanno l'obiettivo di creare occupazione e abbassare i costi di produzione, promuovendo la ripresa economica e scoraggiando gli aiuti al reddito. La partecipazione pubblica nella vita delle imprese ha il vantaggio di correggere le diverse imperfezioni di mercato. L'intervento dello Stato sotto forma di sussidi e contributi ristabilisce un'allocazione efficiente delle risorse e quindi favorisce un livello di produzione socialmente ottimale.

L'ingerenza governativa nei progetti imprenditoriali delle aziende comporta anche notevoli svantaggi, che si traducono in un elevato aumento della spesa pubblica che può provocare trasferimenti di risorse anche senza effetti addizionali, la nascita del "mercato politico" e un aumento dei costi amministrativi. La definizione di "mercato politico" dato da Giavazzi (2012) si collega alla definizione di rent-seeking: l'imprenditore utilizza il proprio tempo e le risorse dell'azienda per la ricerca di rendite economiche, in questo caso derivanti dallo Stato, anziché concentrarsi sullo sviluppo di nuovi prodotti, mercati e innovazioni. L'imprenditore otterrà così un profitto, anche superiore, rispetto alla gestione dell'impresa senza contribuire alla crescita economica della società. Inoltre, il mercato politico favorisce la corruzione e la concorrenza sleale, in quanto l'azienda con maggiori contatti politici riesce ad aggiudicarsi il sostegno monetario più facilmente di imprese che allocano le risorse alla gestione dell'attività. L'amministrazione dei contributi comporta notevoli costi sia per la PA, dovendo gestire i dati delle diverse aziende, sia per le imprese stesse, che devono assegnare risorse aggiuntive per l'ottenimento degli incentivi tramite richiesta o iscrizioni ai bandi.

## **1.2 I risultati degli incentivi in Italia**

In Italia all'inizio del nuovo millennio i finanziamenti di Stato si dividevano in due grandi categorie: i prestiti agevolati e i contributi a fondo perduto (chiamati anche

contributi in conto capitale). I primi sono erogati principalmente alle grandi imprese del Nord e alle PMI. L'obiettivo è quello di agevolare il ricorso al finanziamento per le aziende a un tasso di interesse inferiore a quello di mercato, sfavorendo quindi il più costoso prestito bancario. Uno studio effettuato dalla Banca d'Italia tra il 1998 e il 2007 ha evidenziato che per oltre il 70% delle imprese il prestito agevolato ha avuto unicamente un effetto di sostituzione, dato che l'importo ottenuto sarebbe stato ricavato lo stesso attraverso il mercato bancario, per cui l'accesso al credito ha condizionato l'economia del beneficiario, senza però comportare un aumento delle attività addizionali dell'impresa. I contributi a fondo perduto, invece, sono diretti a finanziare, in modo proporzionale al costo dell'investimento, un determinato progetto dell'azienda, considerato necessario per il benessere sociale. Nel 1992 il Governo varò la legge 488 a favore dello sviluppo delle imprese nell'area del Mezzogiorno. Tale legge, che prevedeva stanziamenti a favore di settori strategici nelle aree depresse, è stata sostituita dal DL 83/2012 per le "misure urgenti per la crescita del Paese". Una ricerca del Ministero dello Sviluppo Economico ha messo in evidenza i risultati di questa legge nel quindicennio successivo. Lo studio prende in considerazione un campione di nuove imprese (nate entro due anni dal varo della legge), con caratteristiche settoriali, geografiche e dimensionali simili, con lo scopo di valutare l'efficacia dell'incentivo verificando la sopravvivenza delle aziende beneficiarie e confrontandole con imprese analoghe ma non incentivate. L'analisi è stata effettuata controllando la probabilità di default delle attività. I risultati ottenuti mostrano un notevole impatto positivo degli incentivi sulla vita media delle imprese: la probabilità, nell'arco di tempo considerato, di arrivare al quinto, decimo o quindicesimo anno di vita, aumenta del 10, 20 o 30% rispetto alle imprese non agevolate. La durata media delle aziende beneficiarie dell'incentivo varia tra gli 8 e 11 anni, a differenza dei 2-5 anni delle altre.

Ad interventi selettivi, come la legge 488 e in parte i Contratti di Programma, lo Stato ha affiancato strumenti di agevolazione nei quali le distorsioni dei sussidi è ridotta al minimo, tra cui gli incentivi automatici e fiscali. Questi riducono i costi di amministrazione, favoriscono rapidità e facilità di accesso. Diversamente dagli incentivi ex ante per il finanziamento di progetti, però, con il credito di imposta sul livello lo Stato considera l'importo speso per l'impiego delle risorse per un progetto

da parte dell'azienda, per cui l'investimento è meno addizionale. Tuttavia, la selezione richiede costi aggiuntivi, analisi e valutazioni del progetto difficilmente reperibili a causa dell'asimmetria informativa. Considerati gli aspetti positivi e negativi dei due strumenti di incentivi pubblici, di valutazione e fiscali/automatici, il MISE ha pubblicato nel 2008 un report comprensivo di diverse indagini svolte al fine di determinare la validità degli incentivi valutativi e automatici. Il risultato ha evidenziato che le imprese, in particolare le PMI, hanno avvertito i primi come maggiormente addizionale: prendendo in considerazione la legge 488 come modello di strumento valutativo, le imprese del campione hanno interpretato tale incentivo come essenziale, senza il quale l'investimento non sarebbe stato effettuato, per il 25%, mentre solo il 24.6% ha dichiarato che avrebbe effettuato l'investimento anche in assenza dell'agevolazione. Seguendo l'esito dell'indagine, il credito d'imposta ha avuto un impatto meno addizionale: il 36.7% delle imprese ha confermato di compiere l'investimento in mancanza dell'incentivo, contro il 23.9%, che invece avrebbe rinunciato. Il restante gruppo di imprese, il 39.5% con il credito d'imposta e il 50.4% con la legge 488, avrebbe realizzato l'investimento ma con un ammontare inferiore. Tuttavia, De Blasio ha condotto nel 2006 due indagini sull'efficacia dell'incentivo a forma di contributo prendendo in considerazione la stessa legge del 1992. La prima, redatta con la partecipazione di Cannari e D'Aurizio con l'utilizzo di dati della Banca d'Italia, ha evidenziato come la legge 488, che assegnava contributi a fondo perduto per specifici progetti ad aziende selezionate in base alla percentuale di utilizzo di fondi propri, posti di lavoro e importo richiesto per l'aiuto, sia stata inefficace. Dallo studio emerge che solo il 14.6% dei sussidi erogati hanno creato investimenti addizionali, ma sottolinea che questo dato potrebbe essere notevolmente superiore prendendo in considerazione soltanto le PMI. La seconda indagine, infatti, svolta con Bronzini, mette in luce l'imperfetta selezione delle imprese a cui è stato assegnato l'aiuto economico: i beneficiari del contributo sono state soprattutto grandi imprese che già investivano prima dell'erogazione del sussidio, perciò la selezione favoriva le imprese già efficienti, a cui veniva assegnata una ulteriore rendita anziché creare investimenti addizionali.

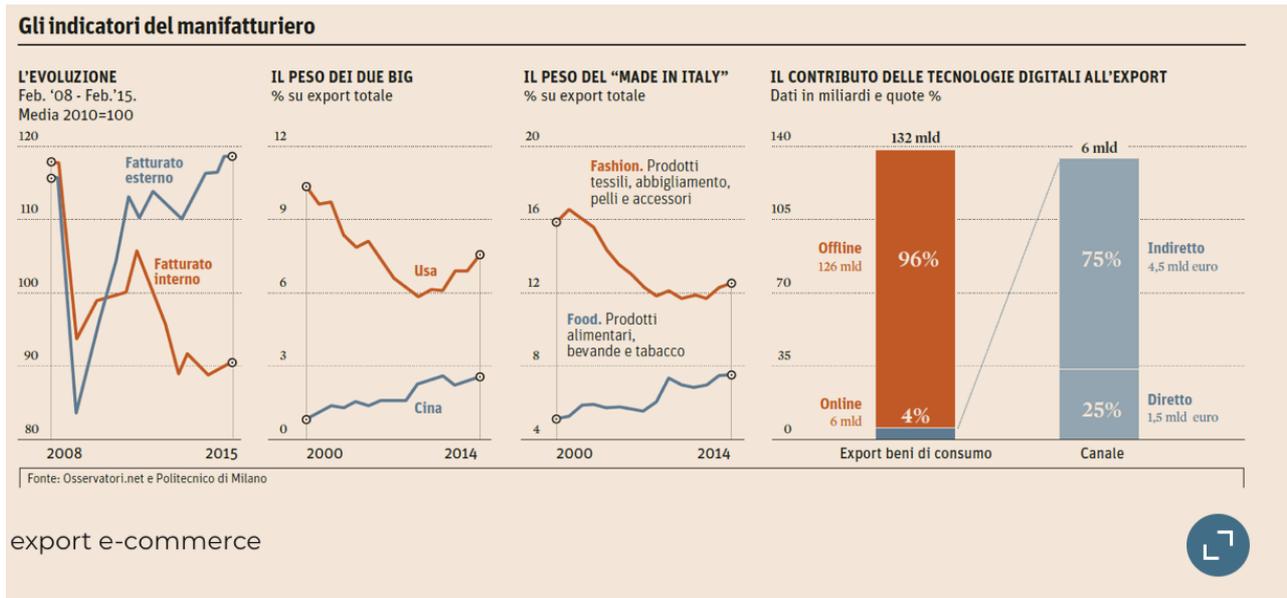
Il credito di imposta incrementale sugli investimenti abbina, invece, gli aspetti positivi dei due diversi incentivi riportati sopra: è un'agevolazione automatica che riduce i costi amministrativi, i tempi di erogazione e le distorsioni nelle allocazioni

delle risorse, e che utilizza come parametro la media degli investimenti effettuati negli anni precedenti. Il credito viene concesso dunque in proporzione ai maggiori investimenti che un'impresa sostiene nell'arco di un anno nei confronti del precedente. In tal modo diventa uno strumento di incentivazione ex ante per gli investimenti che eccedono l'impiego medio precedente. La forma di aiuto economico pubblico più efficace ed efficiente è quindi un incentivo non a bando, a imprese selezionate per necessità di sostegno e per validità del progetto da finanziare in base a determinati parametri, senza però lasciare alla PA margini di discrezionalità e facendo in modo che le risorse pubbliche vadano a promuovere investimenti addizionali anziché rendite.

## Capitolo II: I settori strategici: esportazione e innovazione

La trasformazione dell'economia avvenuta negli ultimi decenni in virtù della globalizzazione e dello sviluppo tecnologico ha condotto i paesi ad adottare provvedimenti volti all'espansione nel mercato estero e al potenziamento dell'innovazione. Nei paesi sviluppati e altamente industrializzati il mercato interno è spesso saturo e completo. Le strategie a disposizione delle imprese per essere nuovamente competitive sono due: internazionalizzazione e innovazione. Il primo processo permette all'azienda di trasferire all'estero determinati processi dell'attività, dove il proprio prodotto viene ritenuto essere maggiormente richiesto. Tale strategia è però molto rischiosa e richiede ingenti finanziamenti, motivi per cui le imprese preferiscono esportare, senza entrare fisicamente in mercati esteri, ma solo vendendo il surplus produttivo e di magazzino. L'innovazione incide invece su vari aspetti della struttura economica di un'impresa: progresso tecnologico, organizzativo, logistico, finanziario e produttivo, al fine di creare un prodotto nuovo e migliore, che riesca ad avere un impatto positivo sul mercato, o per ridurre i costi interni. Esportazione e innovazione migliorano la competitività delle imprese e incentivano al consumo, cause fondamentale per l'incremento del benessere sociale.

La struttura economica del nostro Paese è formata dal 99.9% da piccole e medie imprese, caratteristica considerata essere un deficit per l'economia, ma che rappresenta il nostro vanto. Il Made in Italy esportato dalle nostre PMI è infatti tra i migliori in Europa: se si considera il settore manifatturiero, le PMI italiane sono al quarto posto, con un valore di 161 miliardi di euro, precedute solo dalle grandi imprese tedesche (668 miliardi), francesi (236 miliardi) e italiane (166). Se invece si considera esclusivamente il valore dell'export generato da imprese di medie imprese (senza considerare quelle composte da meno di 10 addetti), le PMI del Bel Paese sono al primo posto, con un valore generato di 114.5 miliardi di euro, contro i 111.4 miliardi generati dalle medie imprese tedesche e i 58.2 miliardi di quelle statunitensi (dati OCSE 2016).



Fonte: Osservatori.net e Politecnico di Milano

L'innovazione introduce nel sistema di mercato il concetto di efficienza dinamica superando il concetto di efficienza statica propria del pensiero neoclassico, basato sul concetto di equilibrio e concorrenza perfetta. Joseph Schumpeter affermò che "non è la concorrenza di prezzo che conta, ma la concorrenza di nuovi beni, nuove tecnologie, nuove fonti di offerta, nuovi tipi di organizzazione" (Teoria dello sviluppo economico). Nella Teoria Schumpeter pone l'innovazione al centro dello sviluppo competitivo di un'impresa e analizza la figura dell'imprenditore e del banchiere, unici soggetti economici in grado di garantire tale sviluppo, l'uno rivoluzionando i processi produttivi e organizzativi, l'altro finanziando questi progetti. Lundvall (1987) aggiunge un terzo individuo essenziale nello sviluppo innovativo: le istituzioni. Egli ritiene la figura istituzionale come il soggetto che guida gli imprenditori verso lo sviluppo, "Institutions may be routines, guiding everyday actions in production, distribution and consumption, but they may also be guide-posts for change. In this context, we may regard technological trajectories and paradigms, which focus the innovative activities of scientists, engineers and technicians, as one special kind of institution" (Lundvall 1992). Il ruolo delle istituzioni, in particolare, si manifesta nel difendere la concorrenza, le innovazioni concedendo brevetti e diritti di proprietà intellettuale, nel sostenere il progresso tecnologico attraverso incentivi economici. Il paradosso di Arrow asserisce inoltre

che la conoscenza, da cui deriva l'innovazione, è un bene pubblico e in quanto tale genera effetti che beneficiano anche altri soggetti che non hanno sostenuto il costo iniziale. Il processo di imitazione attuato da imprese estranee all'investimento effettuato in R&S (spillover) comporta la perdita del vantaggio iniziale proprio dell'investitore. Gli spillovers, riducendo il rendimento atteso dell'investimento, determinano una propensione all'impiego di denaro in R&S inferiore. L'autore svedese, seguendo le idee economiche di Nelson e Freeman, coniò il termine "sistemi di innovazione". La dinamicità del modello della crescita endogena è attribuita alle diverse relazioni caratterizzanti tali sistemi. Gli evolutivi mettono in risalto l'importanza delle interdipendenze tra le istituzioni, imprese e la struttura industriale, come l'apporto delle università, nello sviluppo del processo innovativo. La spinta al progresso tecnologico dal lato dell'offerta è affiancata, secondo Porter, da una spinta anche dal lato della domanda, derivante dalla richiesta di prodotti altamente qualitativi e ad alto contenuto tecnologico dei consumatori.

## **2.1 Esportazione: presupposti e rilevanza economica**

Lo scopo di un'attività imprenditoriale è il conseguimento di una buona posizione di mercato al fine di ottenere un profitto che ecceda i costi e che remunerati adeguatamente l'operatore economico rispetto all'investimento e al rischio sostenuti. In un mercato aperto e liberale in cui la competitività assume livelli sempre più alti, le imprese superano i limiti dei confini nazionali per aggiudicarsi quote di mercato estero. La globalizzazione può essere un beneficio qualora l'impresa colga l'opportunità di ottenere un vantaggio competitivo espandendosi sul mercato estero, mentre le imprese che decidono di non internazionalizzare subiranno un calo competitivo in quanto le proprie quote di mercato possono essere "rubate" da concorrenti stranieri.

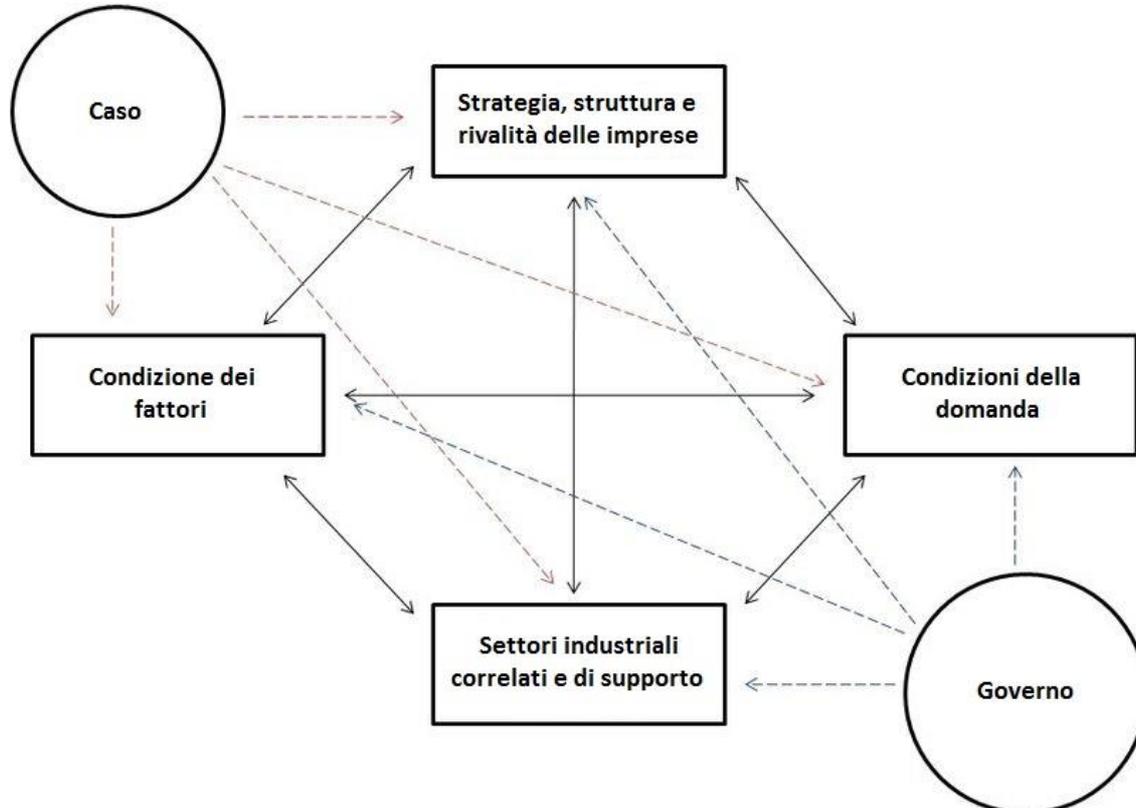
Nonostante l'elevato potenziale di margine di profitto derivante dalla maggior competitività, dalle maggiori quote di mercato e dallo sfruttamento di economie di scala derivanti da un'efficace strategia di esportazione, l'impresa è soggetta a diversi tipi di rischi che possono compromettere la positiva realizzazione del progetto. L'esplorazione di un mercato estero, collegata al deficit di conoscenze

rispetto alle imprese già operanti sul mercato e alla presenza di barriere all'entrata, aumenta il rischio d'impresa, derivante dalle diversità economico-sociali e connesso alla gestione e decisioni prese dal management. Gli operatori economici sono altresì soggetti al rischio monetario, dato dalla necessità di conversione di valuta estera e una sua svalutazione, al rischio economico, che determina la quantità di domanda, e al rischio politico, essendo l'impresa soggetta a norme straniere. L'esplorazione di nuovi mercati deriva da tre necessità differenti esterne alla gestione dell'impresa: eccessiva competizione interna, stagnazione del mercato nazionale o crescita della domanda estera. Inoltre, l'impresa può decidere di internazionalizzare per rispondere ad azioni delle principali concorrenti: l'emulazione riguarda la propensione all'internazionalizzazione per copiare la strategia del competitor, mentre lo scambio di minaccia deriva dalla volontà di limitare l'espansione di un'azienda estera sul proprio mercato minacciando di entrare nel mercato internazionale. Una strategia di esportazione può essere di breve periodo, occasionale o sporadica, volta a vendere il surplus di magazzino, o di lungo periodo, seguendo una strategia di posizionamento, diretta all'acquisizione di quote di mercato rilevanti. Il secondo progetto richiede investimenti più elevati, organizzazione più efficiente e una più ampia catena logistica con fornitori e distributori. Tuttavia, l'impresa è in grado di ottenere maggiori profitti e diversificare il rischio, non essendo più dipendente dall'andamento di un singolo mercato. Caroli distingue tre cause che spingono l'imprenditore ad internazionalizzare l'impresa: questa può essere congiunturale, quando la strategia di export è una situazione temporanea e sporadica per sfruttare un vantaggio passeggero; trainata, se l'imprenditore è spinto da fattori esterni, quali azioni dei concorrenti o cambio di sedi dei clienti; progettata, se l'imprenditore ha pianificato tale strategia organizzando un business plan considerando le diverse opportunità.

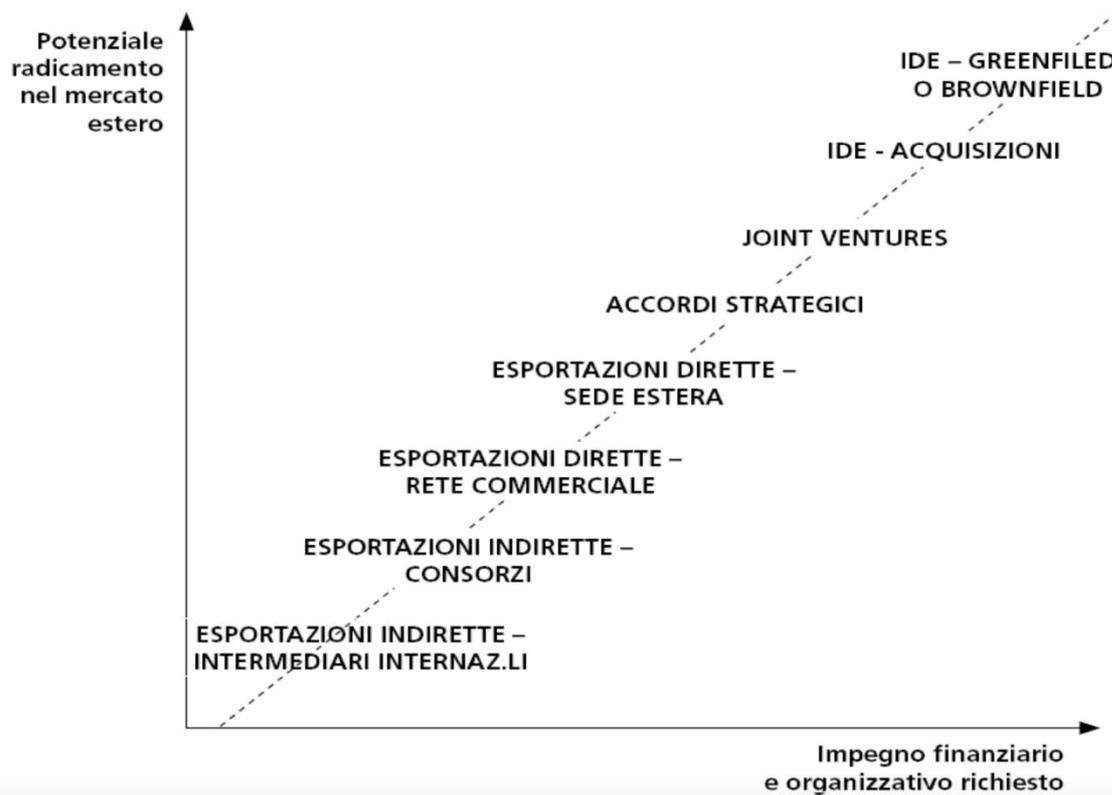
In Italia l'internazionalizzazione è vista come una necessità per le PMI e per il sistema economico nazionale. Il marchio Made in Italy è conosciuto e richiesto in tutto il mondo: la rivista economica statunitense Forbes lo ritiene il settimo brand più conosciuto al mondo dai consumatori, KPMG come terzo. L'offerta delle imprese italiane è quindi di ottima qualità, in particolare nel settore tessile e meccanica, ma deve fronteggiare una situazione economica interna del paese non in crescita. Inoltre, lo sviluppo della globalizzazione, connesso al progresso tecnologico e alla

crescita economica dei paesi emergenti, ha reso l'internazionalizzazione una strategia particolarmente fruttuosa per le aziende dei paesi del Primo Mondo.

Inoltre, l'internazionalizzazione è favorita dall'ambiente in cui un'impresa si trova. Seguendo il modello a "diamante" elaborato da Porter nel 1990, il vantaggio competitivo di un'impresa all'estero dipende da quattro fattori: la dotazione dei fattori, cioè la quantità e qualità di risorse (materiali e immateriali) che un'impresa è in grado di ottenere sul mercato nazionale; le condizioni della domanda, in quanto una domanda interna forte e qualitativa crea competizione e spinge l'impresa a migliorare il prodotto e viene inoltre "trasmessa" ai clienti esteri; fattori correlati, ovvero l'esistenza di gruppi di imprese che possono creare interdipendenze ed esternalità positive; strategia di impresa e concorrenza. Particolare importanza nel modello di Porter è anche il caso, dovuto ad eventi fortuiti a favore o contro l'impresa e soprattutto il ruolo del governo, che può incidere sulla strategia di internazionalizzazione di un'impresa favorendola con sussidi. Ed è proprio a causa di queste condizioni "ambientali" favorevoli che le PMI italiane preferiscono l'esportazione come strategia di internazionalizzazione.



Le strategie di export si dividono in esportazioni indirette e dirette. Le prime coinvolgono diversi intermediari nel mercato internazionale target al fine della distribuzione dei beni, prodotti nel paese di origine. Gli investimenti richiesti sono molto esigui, nessuna attività di marketing è necessaria, ma è essenziale solo la ricerca degli intermediari opportuni. Questi possono essere: importatori-distributori, i quali acquistano direttamente il prodotto che verrà rivenduto in mercati esteri, si assumono il rischio commerciale e il profitto è dato dalla differenza di prezzo di acquisto e vendita; grandi compratori, che acquistano direttamente da fornitori esteri; agenti di acquisto, che comprano prodotti in nome di altre imprese senza assumere la proprietà dei beni; trading companies; l'export management company, che si occupa dell'export di diverse imprese i cui prodotti sono complementari o non in concorrenza, spesso facenti parte della stessa filiera. Le imprese produttrici hanno il vantaggio di sostenere bassi costi, di mantenere esclusivamente relazioni con gli intermediari e di essere notevolmente flessibili. Le imprese che adottano la strategia di export diretto, invece, hanno la responsabilità di relazionarsi con il consumatore estero e di favorirne la domanda. La produzione rimane interna, tuttavia l'impresa si sostituisce anche agli intermediari ed entra direttamente nel mercato internazionale. L'impresa esportatrice può a tal fine costituire una rete di vendita, utilizzando dipendenti interni o assumendo personale esterno e specializzato in quel mercato; può costituire un ufficio vendite stabile all'interno del paese target; creare una rete di vendita e-commerce; costituire una sussidiaria commerciale estera, sotto il controllo dell'impresa madre. Questa seconda strategia di vendita richiede investimenti più importanti ed è generalmente meno flessibile in quanto presuppone un progetto a più lungo termine, ma registra profitti più elevati se eseguita efficacemente. Inoltre, l'impresa produttrice ricava maggiori informazioni avendo un contatto diretto con i consumatori stranieri, per cui ha la possibilità di cambiare il prodotto in base alle diverse esigenze ed è in grado di avere un maggior controllo sul canale distributivo.



Fonte: Università Cattolica del Sacro Cuore

### 2.1.1 Studi sulle strategie di internazionalizzazione ed esportazione

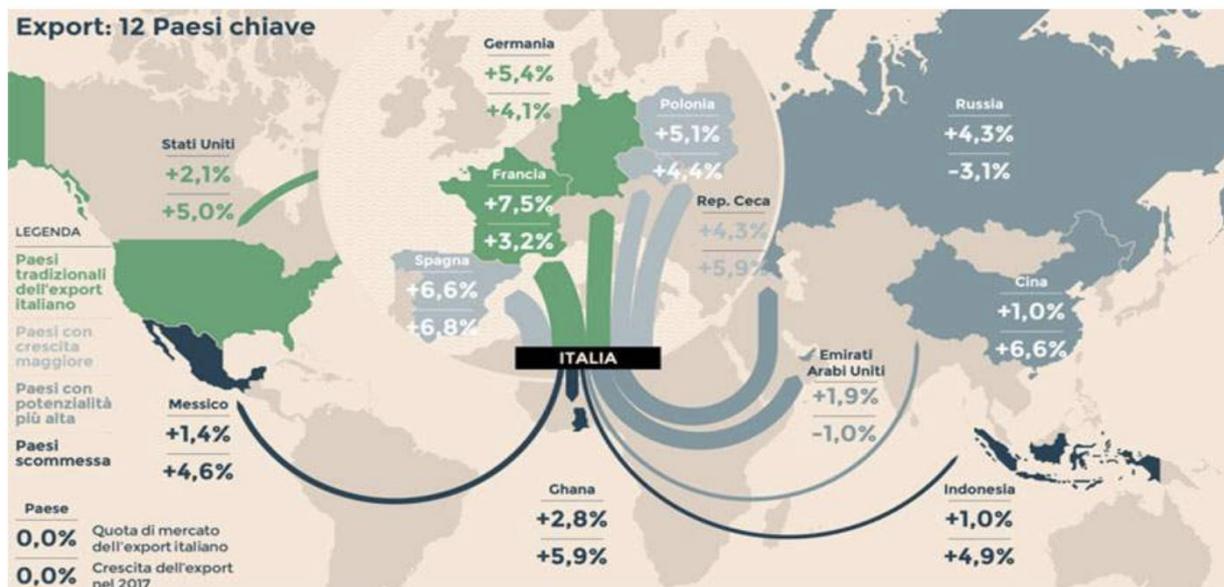
Secondo Caroli, l'internazionalizzazione delle PMI italiane avviene soprattutto mediante la strategia di export. I motivi che spingono le piccole e medie imprese sono sia esterni sia interni: l'ambiente competitivo, le condizioni di contesto, il "patrimonio genetico", il progetto strategico. Il primo riguarda, come detto in precedenza, la notevole concorrenza che devono affrontare le PMI, che le porta ad espandersi verso l'estero per approfittare del vantaggio competitivo dato soprattutto dal marchio Made in Italy. Le condizioni di contesto fanno riferimento alle condizioni del territorio in cui queste si trovano, in particolare alla presenza di incentivi e finanziamenti che le imprese ricevono per espandersi. La terza spinta deriva invece dalle caratteristiche peculiari delle PMI, cioè dalle risorse disponibili e dalle relazioni con il mercato estero, mentre il progetto strategico concerne la volontà dell'imprenditore e dalla sua capacità di redigere un progetto strategico che

presenti una strategia di internazionalizzazione solida ed efficace. Spesso però le piccole e medie imprese sono le società che maggiormente riscontrano ostacoli nelle strategie di espansione all'estero e risentono del fallimento del progetto. La mancanza di informazioni porta le imprese ad adottare una strategia di export indiretta, affidando la distribuzione e le relazioni con i consumatori ad intermediari specializzati, vedendo però così eroso il proprio margine di profitto.

L'esperienza e l'apprendimento, unite alle variabili economiche di un'impresa, sono alla base della teoria comportamentale di Uppsala, secondo la quale l'internazionalizzazione è un processo a stadi verso l'espansione sul mercato straniero. L'impresa, nel suo cammino verso l'acquisizione di un vantaggio competitivo all'estero, compie alcuni passaggi incrementali, ciascuno di essi limitato dall'inadeguatezza della conoscenza del mercato e dalla scarsità di risorse. Per tali motivi le imprese decidono inizialmente di adottare strategie di internazionalizzazione nei mercati vicini, più simili alla domanda interna, in quanto comportano una minore incertezza. Il modello, rappresentato da Johansson e Wahlne nel 1977, è diviso in cinque stadi, dal disinteresse dell'impresa per le esportazioni allo stadio delle priorità, nel quale il manager affronta mercati più "lontani". Ciascun passaggio è superato grazie all'esperienza che l'impresa ha ottenuto in quello precedente. La strategia di internazionalizzazione secondo l'U-model prevede quattro passaggi necessari e incrementali: all'inizio l'impresa non svolge alcuna attività di export; successivamente decide di entrare in mercati esteri con l'utilizzo di agenti indipendenti; la terza fase avviene nel momento in cui l'impresa costituisce una filiale commerciale all'estero, mentre l'ultima fase è caratterizzata dalla costituzione di un'unità produttiva. Sebbene tale modello presenti alcune criticità e semplificazioni, come la non curanza per le variabili strutturali di ciascuna azienda, ha evidenziato l'importanza dell'esperienza e dell'apprendimento, oltre alla capacità manageriale necessaria per implementare una strategia di esportazione di successo.

Un altro studio, condotto da Welch nel 1988 dimostra come esperienza, conoscenza, risorse e relazioni ed incertezza siano le condizioni preliminari per una strategia di internazionalizzazione di successo. Egli afferma che più di tutte, sono le conoscenze del mercato estero a condizionare una strategia di esportazione: "There is something

more to the resources question than just physical or financial capacity. A critical factor in the ability to carry out chosen international activities is the possession of appropriate knowledge: this includes knowledge about foreign markets, about techniques of foreign operation, about ways of doing business, about key people in buyer organization. Much of it is not really acquired ‘off-the-shelf’ as it is developed through the actual experience of foreign operations”. Egli aveva raggiunto tali conclusioni in seguito a uno studio svolto nel 1985 insieme a Joynt riguardo all’attitudine di una PMI verso le esportazioni. Le imprese infatti possono affrontare tale strategia in modo impreparato, non solo dal punto di vista finanziario, ma in quanto incapaci a riconoscere i mercati e le modalità di esportazione: tali aziende vengono chiamate “passive”, in quanto non adeguano il loro prodotto alle esigenze del mercato estero, ma lo esportano senza distinzione della diversità della domanda, e per tale motivo si rivolgono principalmente a mercati vicini. La passività delle imprese è inoltre data da una scarsa preparazione alla strategia di esportazione, dovuta a una inesistente pianificazione, scarsa dimensione e innovazione. Dall’altra parte, affermano i due studiosi in “A strategy for small business internationalisation”, gli esportatori “attivi” sono coloro che usufruiscono di capacità manageriali esperte, dotati di conoscenze della domanda estera e di risorse in grado di usufruire di economia di scala. Nel secondo caso l’esportazione diventa una strategia continua e non sporadica, ma pianificata per conseguire un vantaggio competitivo duraturo. Come rivela la ricerca, l’“attività” nell’esportazione produce successi ben più vistosi.

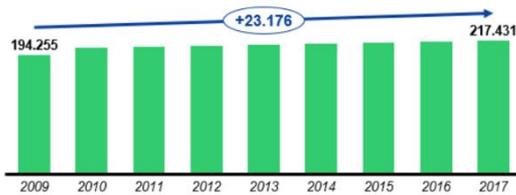


Fonte: ilSole24ore

### 2.1.2 Gli ostacoli all'esportazione

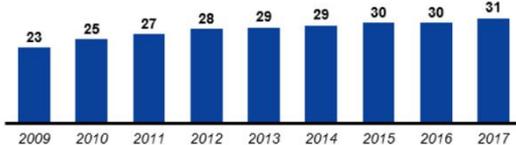
In particolare, però, le PMI risentono di condizioni economiche precarie o di insufficienti fondi per attuare strategie di espansione, ma la causa principale dell'avversione ad adottare un simile progetto è la scarsa propensione al rischio delle imprese familiari e la loro incapacità manageriale, collegata alla scarsità di risorse immateriali, quali le informazioni, l'esperienza e le relazioni. Nonostante l'Italia sia il settimo paese esportatore al mondo, con un valore di beni venduti all'estero di 482 miliardi di dollari (dati OEC 2017), un'indagine Prometeia dello stesso anno ha rivelato che le PMI italiane rivolte al mercato internazionale sono circa il 5% delle imprese totali attive (217mila contro gli oltre 4 milioni e 300mila). Il dato, soprattutto rapportato all'incidenza imprese esportatrici/imprese attive degli altri paesi UE (in Germania è del 13%, UK del 6% e la Spagna è allo stesso nostro livello), se da un lato mostra la forza dell'export del Made in Italy, in quanto poche aziende esportano un valore così elevato di beni, dall'altro evidenzia la difficoltà della maggior parte PMI italiane ad adottare una strategia di internazionalizzazione.

Le imprese esportatrici in Italia sono cresciute negli ultimi 10 anni...



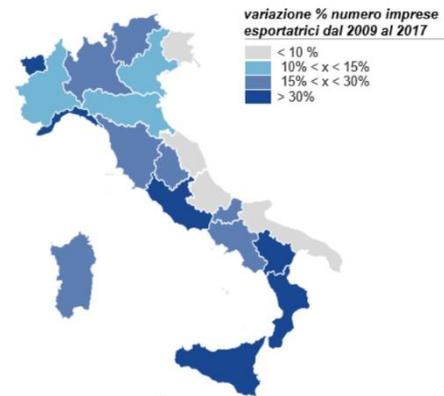
...e che ha portato l'export ad avere un peso sempre più rilevante sull'economia italiana...

(Export/ PIL a prezzi correnti; percentuale)



© Prometeia

...un incremento che ha interessato il territorio da Nord a Sud...



Elaborazioni Prometeia su dati Istat, Eurostat e OCSE

Lo Stato è perciò intervenuto negli ultimi anni attraverso numerosi incentivi e provvedimenti volti a eliminare gli ostacoli finanziari e manageriali delle piccole e medie imprese, per dare alle PMI quell'esperienza fondamentale che sta alla base del modello di Uppsala. In particolare, ha finanziato il progetto di export con un programma di sovvenzione per il Made in Italy con contributi statali e finanziamenti promossi dal gruppo CDP per superare la difficoltà finanziaria e ha promosso un voucher per l'internazionalizzazione, stanziato nel 2015, rinnovato nel 2017 e 2019, per l'assunzione di un Temporary Export Manager, al fine di conferire alle aziende la capacità manageriale necessaria per insediarsi nel mercato internazionale. Tali provvedimenti, di cui si discuterà ampiamente più avanti, hanno portato un notevole incremento delle imprese esportatrici, con oltre 23mila nuove imprese che si sono rivolte al mercato estero negli ultimi 10 anni, soprattutto nelle regioni del nord e dell'estremo sud (Sicilia e Calabria hanno registrato un aumento del 40%), di cui 16mila dal 2015.

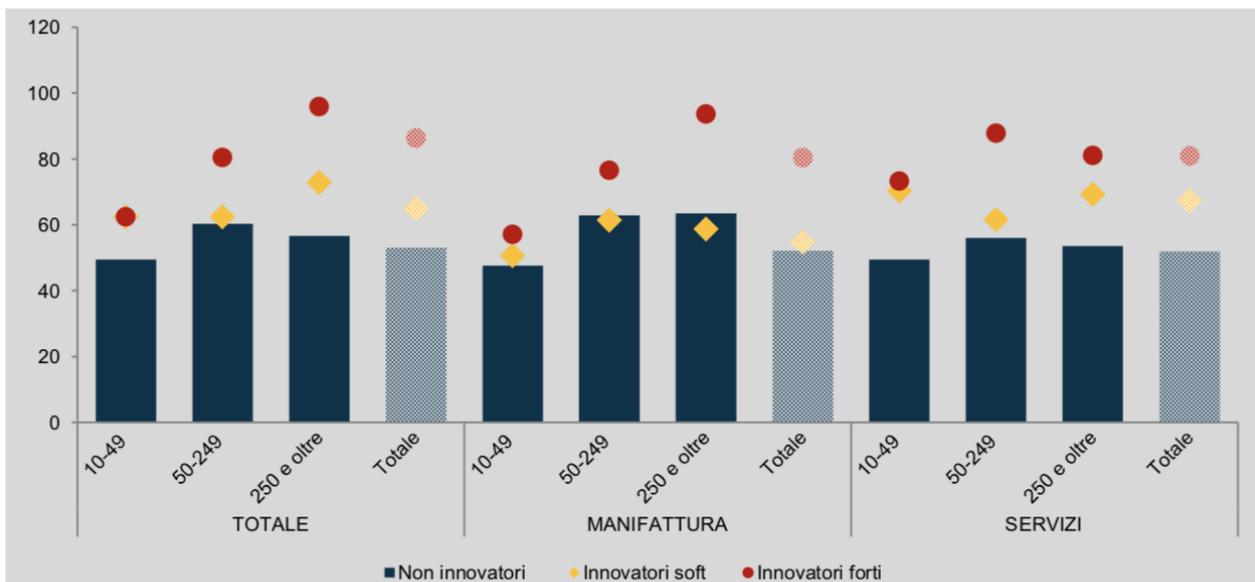
## 2.2 L'innovazione: una necessità per una crescita stabile

“Fare le cose vecchie in modo nuovo” Schumpeter descrive così l'innovazione, come un processo che permette all'impresa di ottenere un risultato migliore in modo più efficiente. Lo sviluppo riguarda sia il processo di produzione, per cui l'innovazione

conferirà al prodotto novità in grado di attrarre e soddisfare i gusti dei consumatori, sia il processo di organizzazione, che l'innovazione ripianifica in modo tale da ridurre i costi unitari per rendere la struttura economica dell'impresa più efficiente. Ed è lo stesso imprenditore ad essere promotore di tale sviluppo.

Il progresso tecnologico ha portato le imprese alla necessità di adottare sistemi innovativi per soddisfare le esigenze qualitativamente più elevate dei consumatori e della concorrenza. La digitalizzazione permette alle imprese di rivoluzionare interi settori, dalla produzione alla logistica verso la creazione di un prodotto nuovo che soddisfi le richieste personali dei clienti. “L'utilizzo di queste tecnologie permette di offrire prodotti declinati sulla base delle reali preferenze, fino addirittura ad anticipare i desideri dei clienti - ha affermato il presidente di Accenture Italia in occasione della presentazione dell'Accenture Technology Vision 2019 - L'innovazione è un modo nuovo di rispondere a un bisogno, un insieme di elementi che, se combinati in modo efficace, possono creare valore incrementale e sostenibile nel tempo”.

**Figura 3.3 - Valore aggiunto per addetto delle imprese innovatrici e non innovatrici, per macrosettore e classe di addetti - Anno 2015**



Fonte: Istat, Rilevazione sull'Innovazione nelle imprese e Frame-Sbs

L'intensità dello sviluppo innovativo e l'impatto che questo ha sul processo permettono di distinguere due tipologie di innovazione: incrementale e radicale. La

prima consiste in un miglioramento graduale e continuo del processo produttivo od organizzativo che permette all'impresa di mantenere un vantaggio competitivo nei confronti delle concorrenti senza sostenere un investimento finanziario importante. L'azienda tende in questo caso a perfezionare un prodotto già esistente, esponendosi a un basso rischio, al fine di aggiornare e migliorare la qualità dell'offerta. L'innovazione radicale permette invece all'impresa di ottenere un significativo vantaggio nei confronti dei competitors. La creazione di un nuovo prodotto o di una tecnica produttiva rivoluziona l'intero settore e consente all'impresa innovatrice di porsi in una situazione di temporaneo monopolio. Questo tipo di sviluppo richiede ingenti risorse finanziarie ed è esposto ad alto rischio di fallimento, in quanto la ricerca spesso può condurre ad esiti non profittevoli. Il risultato di tali innovazioni cambiano le aspettative e le preferenze dei consumatori, portando a un notevole progresso sociale. Inoltre, le innovazioni possono avere un impatto positivo sulle conoscenze precedenti, portando a un miglioramento di queste, oppure distruttivo, rendendo obsolete le tecnologie passate, mentre l'impatto che questa ha sulle componenti della struttura generale può essere più rilevante, come nel caso delle innovazioni architettoniche, o trascurabile nel caso delle innovazioni modulari.

Il progresso tecnologico permette alla first mover di ottenere un vantaggio competitivo notevole nei confronti della concorrenza, introducendola in mercati inesplorati che le consentono di ottenere profitti ingenti in grado di coprire, anche in breve tempo, i costi sostenuti per la ricerca e l'implementazione dell'innovazione. Steve Jobs, uno degli imprenditori più innovativi dell'era ICT, ha sostenuto che "l'innovazione è ciò che distingue un leader da un follower". Il leader è colui che riesce a soddisfare un bisogno di un consumatore prima che diventi realtà, per cui compito dell'impresa è cercare di prevedere le esigenze dei clienti e creare un prodotto o servizio adeguato e al minor costo possibile. L'imprenditore innovativo assume, a fronte dei rischi connessi all'attività di R&S, notevoli vantaggi sul piano economico e di mercato: aumentano le curve di apprendimento, che permettono all'impresa di sostenere costi inferiori nel processo tecnologico rispetto alle successive competitors; è in grado di acquistare le risorse necessarie per la produzione di un bene nuovo, risorse anche difficilmente reperibili sul mercato; non deve sostenere costi che invece dovranno affrontare le nuove entranti per spostare le preferenze dei consumatori dal prodotto della first mover ai propri. Gli svantaggi

a cui si possono esporre i leader sono invece il free-riding, ovvero la diffusione di informazioni inerenti la nuova tecnologia che porterebbero altre imprese a copiarla, e la possibilità che l'innovazione sia superata da una tecnologia più avanzata di un'altra impresa che "distruggerebbe" il vantaggio iniziale prima che il mark up abbia coperto i costi sostenuti.

Non esiste un progresso tecnologico preferibile, ma le diverse imprese scelgono su quale tipo di innovazione investire a seconda delle necessità, risorse finanziarie e know-how. Ovviamente, però, un'innovazione di processo è decisamente più solida e sicura rispetto a un'innovazione di prodotto, che è invece soggetta all'effetto spillover. Le società IBM e BCG hanno eseguito ricerche volte a studiare l'impatto che le innovazioni hanno sul profitto di un'azienda: hanno voluto cioè dimostrare la convenienza per un'impresa di intraprendere il sentiero dell'innovazione. Dallo studio è emerso che le aziende che innovano l'intero processo produttivo riscuotono utili nettamente superiori rispetto alle imprese che innovano esclusivamente il prodotto o il servizio: il vantaggio si concretizza in un differenziale di profitti dell'8.5% nei primi tre anni, +6.1% in cinque e +2.7 in dieci anni.

In seguito all'importante contributo del premio Nobel Robert Solow, le teorie economiche di lungo periodo sostengono che i differenziali di crescita e reddito dei diversi paesi sono dati dalle differenze del livello di progresso tecnologico. Pertanto, l'UE ha avviato diverse politiche di sostegno all'innovazione stabilendo al vertice di Lisbona del 2000 che i Paesi membri portassero gli investimenti in R&S al 3% del PIL entro il 2010. L'obiettivo era quello di ridurre il gap tecnologico con gli Stati Uniti, attraverso il raggiungimento della "Società della Conoscenza", fondata su quattro principi: conoscere, fare, condividere ed essere. La conoscenza viene vista come un bene comune, tanto che nel 2007 la sua diffusione viene proclamata come la quinta libertà di circolazione. Vengono incentivati i settori rilevanti, organizzato e regolamentato l'e-commerce, diffusa una rete di telecomunicazioni internazionali. Gli obiettivi di spesa in R&S e l'occupazione (70%) non vengono raggiunti e i progressi dei primi anni duemila vengono vanificati dalla crisi del 2008. Tuttavia, la strategia di Lisbona non è stata un insuccesso, dato che ha messo le basi per una politica di sostegno più solida e più mirata alle esigenze dell'UE, quale si è rivelata essere Europa 2020. Gli obiettivi preposti da questa

nuova strategia si fondano su tre principi: una crescita basata sulla ricerca e innovazione; una crescita sostenibile in base alle risorse possedute; una crescita mirata all'occupazione e all'istruzione per favorire lo sviluppo economico. Il Presidente della Commissione Europea del 2010, in occasione dell'incontro per definire le strategie per la crescita economica Europa 2020, rileva l'importanza dell'innovazione e della ricerca, che considera "due pilastri da cui ripartire, che creano valore aggiunto e che devono divenire parte integrante della politica economica dell'Unione Europea. L'Europa deve diventare la sede naturale per l'innovazione, attraverso la standardizzazione, l'abbattimento del digital divide, il sostegno alle piccole e medie aziende".

Un'indagine effettuata dalla Fondazione Ergo nel 2017 ha cercato di analizzare le cause della mancata crescita di produttività in Italia negli ultimi venti anni. Dallo studio è emersa l'inefficienza del settore pubblico e della regolamentazione di mercato, l'inadeguatezza delle competenze della forza lavoro, in particolare l'assenza di know-how manageriale, ma soprattutto la lenta diffusione della tecnologia e dell'ICT. In particolare, il report rivela tre cause principali della scarsa innovazione in Italia: il predominio di settori a basso contenuto tecnologico; la struttura economica delle imprese, formate prevalentemente da piccole dimensioni; insufficienza di lavoratori qualificati.

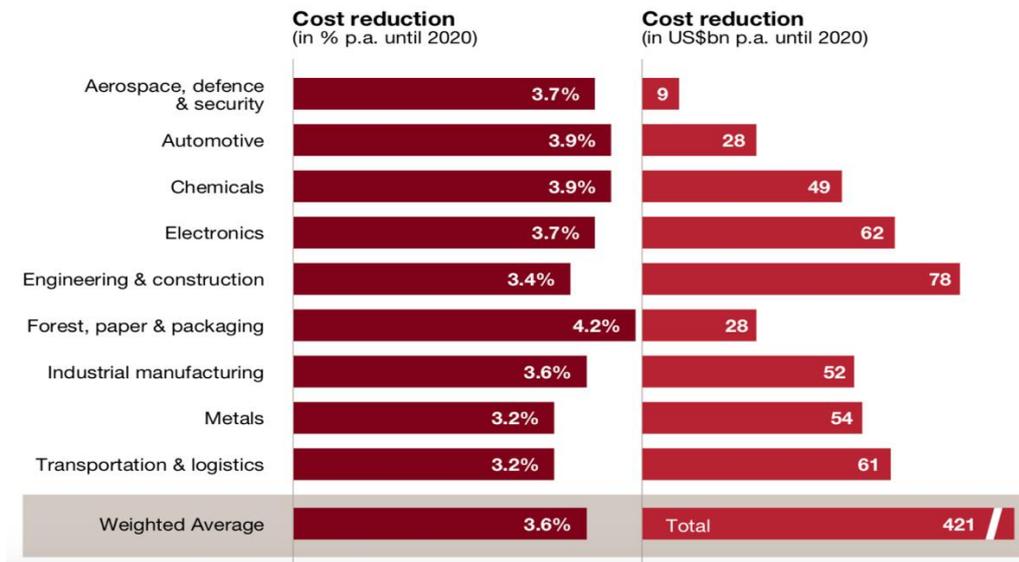
### **2.2.1 Il Piano Industria 4.0**

Per colmare il deficit di tecnologia e know-how delle imprese, lo Stato italiano ha varato un Piano Industria 4.0 soprattutto a favore delle PMI. Questo consiste in un miglioramento dei processi produttivi tramite la connessione tra le diverse componenti attraverso lo sviluppo di tecnologie digitali. Il Piano, varato inizialmente nel 2016, prevedeva un insieme di incentivi volti al sostegno dell'innovazione delle imprese italiane per sfruttare il vantaggio della digitalizzazione moderna. Tali incentivi si possono riassumere in 5 diverse categorie: l'iperammortamento e superammortamento, volto alle imprese che investono molto su beni materiali e immateriali di tecnologia 4.0; Legge Sabatini, che consiste in un contributo parziale per pagare gli interessi delle imprese su prestiti bancari; elargizione di un credito di imposta fino al 50% per sostenere le

spese private in Ricerca e Sviluppo; Patent Box, sistema di tassazione agevolata su redditi derivanti da processi produttivi altamente tecnologici, al fine di incentivare gli investimenti alle innovazioni; agevolazioni fiscali, fallimentari e amministrative concesse alle startup e PMI innovative. Dopo una incoraggiante crescita degli investimenti in attività innovative (+9% nel 2017) e del valore aggiunto manifatturiero (+2.1%), il Piano Industria 4.0, diventato Piano Impresa 4.0 per estendere gli incentivi anche alle imprese che erogano servizi ha adottato due nuove misure per lo sviluppo della tecnologia digitale in Italia: il credito di imposta per la formazione 4.0 e il Voucher Innovation Manager, di cui si parlerà più avanti.

PwC, una delle “Big Four” società di consulenza e revisione al mondo, nel 2016 ha effettuato una ricerca sull’incidenza che l’“Industry 4.0” ha avuto sulle imprese. Il termine si riferisce alla quarta rivoluzione industriale che l’economia moderna sta attualmente vivendo. Ogni processo è strettamente collegato all’altro fino a portare a una completa integrazione verticale del sistema produttivo, fornendo maggiori informazioni per una gestione più efficiente: “Industry 4.0 digitises and integrates processes vertically across the entire organisation, from product development and purchasing, through manufacturing, logistics and service. All data about operations processes, process efficiency and quality management, as well as operations planning are available real-time, supported by augmented reality and optimised in an integrated network. Horizontal integration stretches beyond the internal operations from suppliers to customers and all key value chain partners. It includes technologies from track and trace devices to real-time integrated planning with execution”. Prendendo un campione di oltre duemila aziende di 26 stati che hanno implementato il programma “Industry 4.0” con successo, lo studio ha rivelato che esse riscontreranno nei prossimi cinque anni un incremento annuale dei ricavi del 2.9%, una riduzione annuale dei costi del 3.6%.

**Figure 3: Companies in every industry sector expect significant cost reductions**



Fonte: pwc

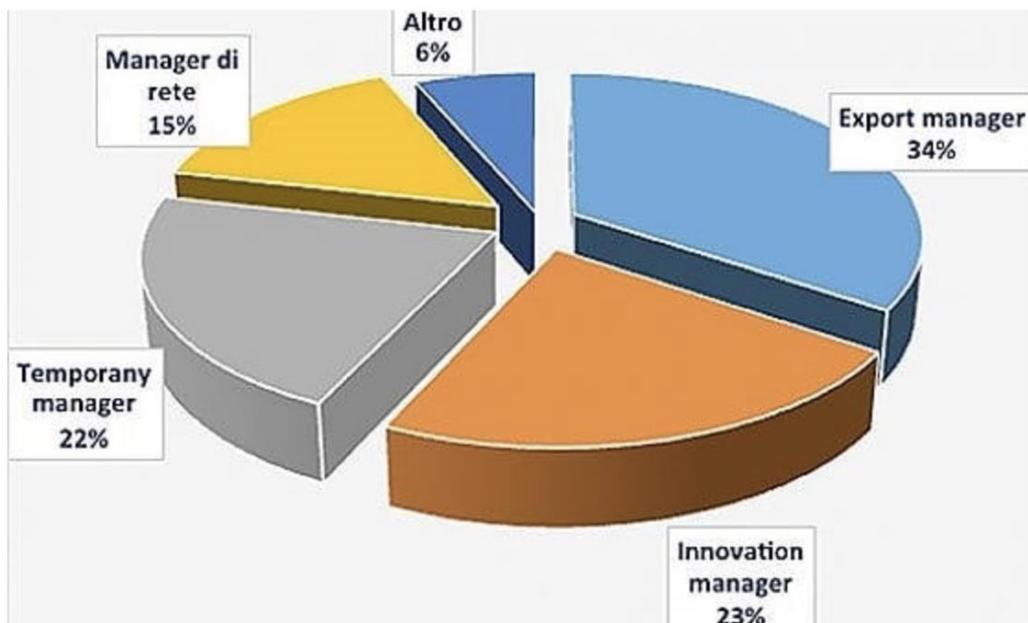
Secondo la società McKinsey, il progresso tecnologico portato dall'Industria 4.0 si svilupperà seguendo un percorso lineare: l'impresa sarà in grado di guadagnare un notevole ammontare di dati, riguardanti il prodotto, il processo produttivo, le preferenze dei consumatori, la logistica e l'organizzazione, che dovranno essere catalogati e conservati; in un secondo momento analizzerà questi dati raccolti al fine di ricavarne un vantaggio competitivo; il terzo settore di sviluppo del piano tecnologico consiste in un aumento della connessione tra uomo e macchina, riuscendo a coniugare la forza lavoro all'efficienza delle macchine; il quarto step prevede invece il passaggio dal digitale al reale, attraverso tecnologie avanzate che permettono il miglioramento dell'efficienza e delle prestazioni. Il fattore lavoro non cambierà di numero, ma solo di qualità: saranno richieste maggiori conoscenze finanziarie, informatiche e gestionali, mentre diminuiranno le richieste di lavoro non specializzato.

### **Capitolo III: I sussidi alle imprese: Temporary Export Manager e Innovation Manager**

Le piccole dimensioni delle imprese comportano un esiguo investimento nelle attività di ricerca e sviluppo e nelle esportazioni. L'innovazione e l'internazionalizzazione sono dunque ostacolate dalla struttura economica delle imprese in Italia. Le grandi imprese hanno risorse sufficienti per investire nel progresso tecnologico e per guadagnare quote di mercato internazionale. Hanno dunque grandi margini di crescita. E la crescita porta alla crescita. Molti economisti e studiosi evidenziano l'opportunità e la necessità di strategie di Merger e Acquisition per dare alle PMI italiane un vantaggio competitivo sul fronte europeo e mondiale. Tuttavia, nella prima metà del 2017 le operazioni di M&A hanno subito rispetto al semestre precedente un forte rallentamento nelle principali economie mondiali, USA (-34%) e Asia (-31%), mentre in Europa è un fenomeno nuovo e in crescita (+8%). Le operazioni di acquisizione e fusione trasformano le numerose piccole imprese in poche imprese di grandi dimensioni. La competitività viene meno e la filosofia economica si allontana dalla teorica e utopistica concorrenza perfetta. Probabilmente tali operazioni migliorano i profitti delle nuove imprese, nonostante la diminuzione della flessibilità propria delle PMI, ma per l'economia e per il consumatore in particolare, una condizione di monopolio è svantaggiosa. In un articolo del New York Times, "How Mergers Damage the Economy", vengono evidenziati i numerosi svantaggi che le fusioni possono provocare: dalla possibilità per i monopolisti di fissare livelli di prezzo e produzione senza considerare le necessità dei consumatori, alla difficoltà riscontrata da nuovi imprenditori a creare imprese in settori monopolizzati da grandi aziende. "Mergers tend to lead to more mergers. [...] Markets work best when there is healthy competition among businesses".

Lo Stato, se da un lato incentiva le fusioni tra società attraverso agevolazioni fiscali (Decreto Crescita), dall'altro, volendo mantenere la concorrenza tra le imprese, tende a ridurre il gap tra le PMI e le grandi imprese concedendo finanziamenti, agevolazioni fiscali e favorendo progetti quali l'internazionalizzazione e

l'innovazione attraverso la sovvenzione di manager temporanei, con lo scopo di concludere operazioni chiavi nella vita di una PMI. La capacità manageriale è la debolezza maggiore delle piccole e medie imprese italiane. Le aziende di piccole dimensioni, infatti, spesso non tendono alla crescita e allo sviluppo dell'attività, ma gestiscono il lavoro in economia con un sostegno esterno ridotto. L'imprenditore è anche manager e gestisce da solo le diverse attività di impresa. Nell'ultimo periodo, però, anche le imprese di piccola e media dimensione hanno compreso la necessità di una figura manageriale esperta in seguito al continuo cambiamento dei mercati dovuti alla globalizzazione e in seguito alla crisi del 2008 che ha reso l'ambiente molto competitivo. Un anno fa la Confapi, Confederazione Italiana Piccola e Media Industria privata, ha eseguito un'indagine prendendo come campione 1500 imprese, da cui è emerso che oltre il 57% di queste necessiterebbe di un aiuto manageriale in termini di organizzazione. Di queste, il 34% ha dichiarato di aver bisogno di un Export Manager per implementare strategie di esportazioni esperto di mercati esteri e con buone conoscenze socio-economiche internazionali; il 23% dichiara di voler crescere seguendo una linea innovativa e di sviluppo tecnologico, per cui è pronta ad assumere un Innovation manager; il 22% necessita di una riorganizzazione interna volta allo sviluppo della catena strutturale dell'impresa, per cui un Temporary Manager è in grado di aiutare l'imprenditore a ideare e realizzare diverse strategie o a riorganizzare l'apparato economico interno in vista di un passaggio generazionale. Il restante 15% ricerca Manager volti alla creazione di reti di imprese, mentre il 5% altri tipi di manager. Una figura dirigenziale esperta e qualificata è dunque ritenuta necessaria per la crescita dell'impresa, in particolare un soggetto in grado di guadagnare quote di mercato estero e di svilupparlo, o di capire le aree di intervento all'interno della società in cui è possibile una radicale e proficua innovazione, oppure di riorganizzare in modo efficace ed efficiente la struttura interna, implementando progetti a termine chiavi nella vita dell'impresa stessa.



Fonte: la Repubblica

L'ammmodernamento dei processi produttivi e organizzativi e lo sviluppo tecnologico richiedono sempre più una capacità gestionale specifica nei diversi settori e soprattutto una separazione tra imprenditore e manager. Le dimensioni ridotte e la propensione alla gestione familiare delle imprese, unite alla diffusione di attività in settori tradizionali e a basso valore aggiunto, ostacolano la diffusione di questi fondamentali soggetti economici. Luca Vanni, partner Exeo Consulting, ex senior manager in HR e Organizzazione e Direzione Operativa, ritiene la scarsità di manager esterni nelle imprese un problema principale per il loro sviluppo, ma è lo stesso "tessuto economico produttivo italiano, composto da imprese medio-piccole, che guardano più spesso all'interno verso passaggi generazionali piuttosto che chiedersi quali siano le competenze necessarie per assicurare un futuro all'impresa" l'ostacolo maggiore alla crescita imprenditoriale. "Quindi -conclude Vanni- remore di tipo culturale, ma forse anche paura di prendere a bordo persone ritenute costose e difficilmente amovibili, vero o falso che sia. Alcuni moderni approcci di temporary management e fractional management potrebbero aiutare a superare questa situazione, dando più confidenza nell'uso di risorse manageriali». In Italia solo il 30% delle piccole e medie imprese, tra i 10 e 250 addetti, possiede una figura dirigenziale esterna. Un soggetto esterno che ricopra un ruolo importante di gestione all'interno di una PMI, sarebbe in grado di guardare l'attività con una visione

esterna, analizzando le conseguenze delle strategie progettate con un occhio critico, superando la “miopia” dell’imprenditore. Infatti, in Italia spesso si fa coincidere l’impresa con l’imprenditore stesso (l’85% delle PMI è un’attività familiare), le cui strategie di lungo termine tendono alla conservazione e alla gestione “difensiva”, preoccupandosi del fatturato ma essendo avversi al rischio. Un manager esterno, invece, migliora l’efficienza assumendo un atteggiamento imparziale, obiettivo ed emotivamente distante alle decisioni strategiche, responsabilità nei confronti di dipendenti familiari all’interno dell’impresa, gestisce le relazioni interne ed esterne senza implicazioni conflittuali. La perdita del controllo diretto dell’imprenditore in seguito all’assunzione di una figura dirigenziale esterna conferisce all’impresa capacità di gestione, maggiore analisi del rischio, una maggiore coerenza strategica e rispetto delle priorità, e una visione più oggettiva delle diverse opportunità che il mercato può creare. Mentre l’imprenditore conosce meglio la propria azienda, un manager esterno conosce meglio il mercato esterno. Una stretta collaborazione tra le due figure è necessaria per lo sviluppo economico e dimensionale delle imprese.

### **3.1 Il temporary manager**

I diversi cambiamenti tecnologici e strutturali del mercato odierno, dovuti allo sviluppo della globalizzazione e dell’innovazione, costringono le imprese ad adottare provvedimenti al fine di rimanere competitivi e a sfruttare le opportunità che il mercato stesso offre. Una maggiore flessibilità decisionale, strategica e strutturale è quindi richiesta oggi alle imprese, in particolare alle PMI, dotate di scarse competenze manageriali, statiche e conservatrici. Queste, infatti, scarseggiano di flessibilità, innovazione e rapidità, caratteristiche fondamentali per affrontare un ambiente altamente competitivo e mutevole. Per affrontare questo clima di avversione al cambiamento, negli ultimi anni si è sviluppato un nuovo metodo di gestione dell’azienda: il temporary management. La presenza di una gestione temporanea dell’attività aziendale comporta una maggiore duttilità alle diverse esigenze dell’impresa, porta esperienza e innovazione, garantisce velocità ed efficacia a costi contenuti. Il temporary manager è una figura esterna altamente qualificata che viene assunta all’interno dell’azienda a un tempo determinato (da 3 mesi a 2 anni) al fine di elaborare ed implementare strategie chiave nella vita di una

impresa. Il manager temporaneo assume quindi responsabilità gestionali e decisionali in un'azienda, incaricato dall'imprenditore per risolvere crisi o realizzare obiettivi che richiedono conoscenze che il management interno non possiede. Il TM è quindi un soggetto esterno, in grado di valorizzare l'impresa a costi ridotti, che entra a far parte dell'azienda per un periodo limitato. Mette a disposizione le proprie capacità dirigenziali per affrontare il momento critico in modo veloce, garantendo flessibilità ed efficienza. Il contratto delinea i risultati auspicabili, le risorse e le deleghe necessarie per ottenerli, le tempistiche e il compenso del manager, che viene quindi preliminarmente stabilito senza costi aggiuntivi finali.

Il fenomeno del temporary management ebbe inizio negli anni '70 del secolo scorso in Olanda, in un contesto di crisi economica del mercato del lavoro, in cui i costi di assunzione e licenziamento dei dirigenti erano notevoli. La soluzione migliore fu quella di ingaggiare manager temporanei per fronteggiare i costi fissi del lavoratore. Lo sviluppo avvenne nel decennio successivo in Inghilterra, in seguito al licenziamento di numerosi senior manager a causa della crisi delle imprese e al successivo impiego come dirigenti "ad interim". In Gran Bretagna il fenomeno dell'Interim Management ha subito una forte crescita negli ultimi anni ed è visto come una strategia competitivamente ed economicamente di successo, tanto che il mercato ha raggiunto il miliardo di sterline, mentre negli altri paesi in cui il temporary management è maggiormente diffuso, come Germania e Olanda, il mercato arriva a 500 milioni di euro. In Italia, invece, il fenomeno è ancora in via di sviluppo, sebbene negli ultimi anni abbia registrato una notevole crescita. La sua diffusione è ostacolata da alcune caratteristiche strutturali e di pensiero delle imprese. Il dirigente temporaneo viene visto in primo luogo come un professionista "scaricato" dalle altre aziende, dotato di scarse competenze e diventato un manager temporaneo solo per necessità di trovare lavoro. Tuttavia, in seguito a campagne informative sul ruolo e vantaggi di un TM, negli ultimi anni le imprese hanno preso coscienza della professionalità ed esperienza di tali soggetti economici, che diventano temporanei per scelta e non per necessità. In secondo luogo, la struttura imprenditoriale dell'Italia, caratterizzata da aziende di piccola e media dimensione, frena la penetrazione dei temporary manager nel mercato. Infatti, la presenza di imprese a carattere familiare è il principale ostacolo alla diffusione del TM. La

natura di tali società è caratterizzata da intense relazioni interne e il legame tra i dipendenti e l'imprenditore primeggia sulle necessità dell'azienda. Inoltre, la gestione dell'impresa è affidata all'imprenditore stesso o a familiari, dotati di competenze ed esperienze limitate e contrari ad affidare il controllo dell'attività di famiglia a un manager esterno e di passaggio. I pregiudizi e diffidenze nei confronti di figure esterne che possano denaturalizzare la posizione di un familiare all'interno della gerarchia e agli occhi degli altri dipendenti, caratterizzato il comportamento dell'imprenditore poco innovativo e aperto al cambiamento. Nonostante l'atteggiamento avverso dell'imprenditore medio, il "dirigente a tempo" ha trovato negli ultimi anni molto più spazio nelle aziende italiane. Il temporary manager, sebbene comporti un cambiamento notevole sull'organizzazione societaria, ridefinendo i ruoli e le responsabilità degli altri dipendenti, è in grado di garantire uno sviluppo economico dell'impresa, portando flessibilità, competenza ed esperienza. Le PMI hanno capito l'importanza di una figura manageriale capace e competente che porti risultati in tempi brevi, assicurando un vantaggio competitivo non arrivabile con la gestione interna. In particolare, affinché l'obiettivo condiviso (e quindi la gestione temporanea abbia successo), l'imprenditore deve delegare al manager i poteri necessari per svolgere le sue funzioni, legittimandolo in maniera trasparente nei confronti del personale. Necessaria è quindi la legittimazione della leadership del manager, dei poteri organizzativi, gestionali e decisionali nei confronti del reparto connesso. Lo scambio di informazioni tra i diversi ruoli è fondamentale per il successo del progetto, in quanto il manager deve essere a conoscenza dei diversi aspetti dell'impresa, dei suoi sviluppi e debolezze e dei rapporti interni tra i dipendenti, mentre l'imprenditore deve essere messo al corrente dei progressi ed eventuali problemi del programma. Terza condizione necessaria affinché il TM possa lavorare proficuamente, è la capacità del manager stesso di capire le cosiddette "reti informali", ossia le eventuali gerarchie e poteri interni al personale al fine di utilizzarli per la realizzazione del progetto. Il rispetto e il mantenimento di relazioni volte alla condivisione e al reciproco aiuto sono alla base per l'integrazione del TM in azienda. L'imprenditore deve essere in grado di annullare i conflitti e le ostilità dei dipendenti, che si possono tradurre in un ostacolo e rallentamento al lavoro del dirigente, al fine di aspettare la scadenza del contratto del TM, mentre il manager esterno deve creare un ambiente di lavoro

collaborativo, condividendo le scelte e strategie con il management interno preesistente. Il temporary manager ha infatti assunto un ruolo di “allenatore” dei dirigenti dell’azienda, trasferendo ad essi le proprie conoscenze ed esperienze, per essere in grado di superare successivi periodi di crisi o per valutare le diverse strategie da adottare in futuro, introducendo nuovi processi e metodi di gestione.

Il vantaggio principale dell’assunzione di un temporary manager nelle PMI è di ottenere capacità ed esperienza gestionali in tempo breve e a costi ridotti. Egli gestisce e coordina il personale per la realizzazione di un progetto concordato dall’imprenditore, con le quali decide le risorse e i tempi necessari. Il compenso del temporary manager è fissato all’interno del contratto e un’ampia percentuale è variabile in base al risultato ottenuto: in tal modo il manager esterno è ancora più motivato a realizzare gli obiettivi nel minor tempo possibile, combina efficacia ed efficienza. Il vantaggio di costo è la motivazione principale che spinge una PMI, dotata di scarse risorse economiche, ad assumere un temporary manager per colmare il gap di competenze manageriali necessarie per uno sviluppo competitivo. Infatti, il manager a tempo non richiede costi di ricerca in quanto vi sono numerose società specializzate nella fornitura di questo servizio in base alle competenze settoriali necessarie, procurando dirigenti altamente professionali ed esperti in settori specifici. Egli viene pagato per il lavoro svolto, non sono previsti costi aggiuntivi di licenziamento o di termine del rapporto (TFR), ma l’impresa è a conoscenza del costo da sostenere al momento della stipula del contratto. Evidenti sono quindi i vantaggi economici di un TM rispetto a un dirigente con contratto a tempo indeterminato, mentre i vantaggi di competenza derivano da una maggiore esperienza in diverse aziende con differenti caratteristiche e problemi, il trasferimento di know-how al management interno con il quale si relaziona e una maggiore attenzione sul progetto definito, dovendosi focalizzare solo in quel settore. Grazie all’esperienza cumulata ricoprendo ruoli dirigenziali in diverse imprese, il TM permette di guardare il problema o l’obiettivo con una prospettiva diversa, analizzando i punti critici e a favore, approfondendo differenti soluzioni. Inoltre, a differenza di un consulente, il temporary manager agisce dall’interno dell’azienda, assume responsabilità e poteri decisionali e gestionali, possiede l’autorità di effettuare cambiamenti all’interno dell’azienda. Mentre il consulente consiglia le strategie da implementare all’imprenditore, senza esser in grado di

svolgerle, il temporary manager ha l'autorità di realizzare tali strategie, le studia e le applica. I due lavori, quindi, possono considerarsi anche complementari: il primo suggerisce, il secondo realizza. La differenza, seppur lieve, tra un TM e un dirigente a tempo determinato risiede invece nell'obiettivo che l'impresa si propone: il primo viene assunto per realizzare un progetto specifico, di necessità dell'impresa; il manager a tempo determinato, invece, gestisce la società, o una sua parte, con l'obiettivo della continuità aziendale. Inoltre, mentre il manager a tempo determinato lavora per rinnovare il contratto, il temporary manager cerca di "rendersi inutile il più presto possibile" (Gian Andrea Oberegelsbacher, "Come gestire il passaggio generazionale nelle PMI italiane"), volendo terminare il lavoro nel minor tempo, dato che il contratto si conclude al compimento del progetto.

L'intervento di un TM è necessario in diversi momenti chiavi nella vita di un'impresa: nel momento della creazione, svolge un ruolo di assistenza per l'organizzazione e l'entrata in mercati competitivi in cui il margine di profitto è elevato; management temporaneo, in cui il TM colma un vuoto manageriale; project management, in cui il TM viene assunto per lo svolgimento di progetti e strategie specifici (come l'internazionalizzazione dell'impresa); per affrontare una situazione di crisi, il TM ha la funzione di riorganizzare l'apparato imprenditoriale cercando di riavviare l'attività di impresa riducendo i costi o aumentando i profitti; change management; gestione del passaggio generazionale, al fine di istruire il nuovo imprenditore favorendo la continuità aziendale. In particolare, nelle PMI il temporary manager ha la vantaggiosa caratteristica della temporaneità: infatti, l'assunzione di un manager a tempo indeterminato all'interno dell'azienda per risolvere il vuoto di capacità dirigenziale, si rivela essere dannoso per l'equilibrio interno dell'impresa stessa, viene visto come una sfiducia del management esistente e demotiverebbe il personale.

Una variante del Temporary Manager può essere considerato il Fractional Manager (FM), professionista esperto e competente, dotato delle stesse caratteristiche di un temporary manager (grande esperienza lavorativa in molte aziende, età superiore ai 45-50 anni, grande motivazione nel risultato del progetto). Il fractional Manager si differenzia dal TM per il carattere part time del suo contratto: mentre il primo è assunto a tempo determinato per poche ore giornaliere e svolge ruoli di manager in

più imprese contemporaneamente (evitando il rischio di conflitto di interessi), il secondo è un impiego full time di breve durata. In particolare, le micro e piccole imprese si rivolgono a FM per i costi ridotti e per implementare strategie minori e di breve durata.

### **3.2 Provvedimenti a favore dell'internazionalizzazione**

In seguito alla crisi degli ultimi anni, l'evidenza empirica ha dimostrato che le imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, che siano riuscite a superare la depressione economica sono state quelle che hanno aperto una strada per il commercio estero. Negli ultimi dieci anni le esportazioni hanno contribuito alla formazione del 25-26% del PIL italiano. Lo Stato ha perciò intrapreso provvedimenti volti a favorire l'attività di esportazione delle PMI, attraverso aiuti sotto forma di finanziamenti agevolati e contributi a fondo perduto. Il Governo nel 2017 ha stanziato, tramite l'attività della società SIMEST del gruppo CDP, 36 milioni di euro a favore dell'internazionalizzazione di 84 imprese. La crescita del valore di beni esportati dipende sia dalla quantità di prodotti venduti sul mercato estero, sia dalla domanda estera, che rende necessario e fondamentale un controllo e analisi sulle preferenze dei consumatori al di fuori del mercato interno. Pertanto, l'agevolazione, che prevedeva un finanziamento a tasso agevolato della durata di 6 anni, copriva fino al 100% delle spese effettuate, ed era rivolto principalmente allo studio sulla fattibilità di un'attività di export in paesi fuori dall'Unione Europea. L'aiuto prevedeva infatti in un finanziamento di un importo fino a 300 mila euro in caso di studi su investimenti produttivi extra UE, 150mila per investimenti commerciali. L'obiettivo dei finanziamenti era quello di aiutare le PMI a valutare i mercati esteri al di fuori dell'ambito comunitario per far crescere il business attraverso una strategia di internazionalizzazione. Nel 2014 è stato avviato un Piano Straordinario per il Made in Italy con il decreto "Sblocca Italia" per favorire la promozione del Made in Italy nel mondo, attirare investimenti esteri e promuovere l'attività di esportazioni delle PMI favorendo quindi la diffusione del marchio italiano nel mondo. Il Piano, come riportato dal MiSE, prevede numerosi ambiti di intervento, tra cui: "iniziative straordinarie di formazione e informazione sulle opportunità offerte dai mercati esteri; supporto alle più rilevanti manifestazioni

fieristiche italiane di livello internazionale; valorizzazione delle produzioni di eccellenza, in particolare agricole e agroalimentari, e tutela all'estero dei marchi e delle certificazioni di qualità e di origine; sostegno alla penetrazione dei prodotti italiani nei diversi mercati, anche attraverso appositi accordi con le reti di distribuzione; sostegno all'utilizzo degli strumenti di e-commerce da parte delle piccole e medie imprese; rafforzamento organizzativo delle start up nonché delle micro, piccole e medie imprese in particolare attraverso l'erogazione di contributi a fondo perduto in forma di voucher; sostegno ad iniziative di promozione delle opportunità di investimento in Italia, nonché di accompagnamento e assistenza degli investitori esteri in Italia". Il Piano, affidato all'ICE (Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane), prevedeva inizialmente un importo pari a 220 milioni per il triennio 2015-2017, di cui 130 solo nel primo anno. Tuttavia, data l'enorme richiesta da parte delle imprese delle agevolazioni, l'importo previsto per il finanziamento è aumentato, tanto che nel 2018 sono stati stanziati 177 milioni per un programma promozionale straordinario per Cina, Russia, Canada e Stati Uniti e programmi speciali per paesi "chiave" nell'export italiano, specialmente in Asia. Il finanziamento ha coinvolto attività quali la comunicazione, lo sviluppo dell'e-commerce, le relazioni e attività promozionali del Made in Italy. Secondo il Report ICE, l'attività di supporto alle imprese è stata un successo per la strategia di export, tanto che nel periodo gennaio-maggio 2019 si è registrato una crescita del 4.4% dell'export Made in Italy in mercati extraeuropei. Altri 140 milioni di euro sono stati stanziati per il rifinanziamento del Piano nell'anno corrente, rivolti però a una maggiore attenzione all'innovazione e alla formazione, tanto che 9 milioni andranno alle attività di istruzione (+110% rispetto al 2018) e 20 milioni per l'e-commerce (+120% rispetto all'anno precedente).

### **3.3 Il ruolo del Temporary Export Manager**

La globalizzazione ha creato diverse opportunità di profitto che non tutte le imprese, soprattutto di piccola e media dimensione, hanno la capacità di cogliere e sfruttare. Le PMI, come detto in precedenza, presentano risorse economiche e manageriali scarse. A tal fine, una figura in grado di coniugare l'esigenza delle imprese a

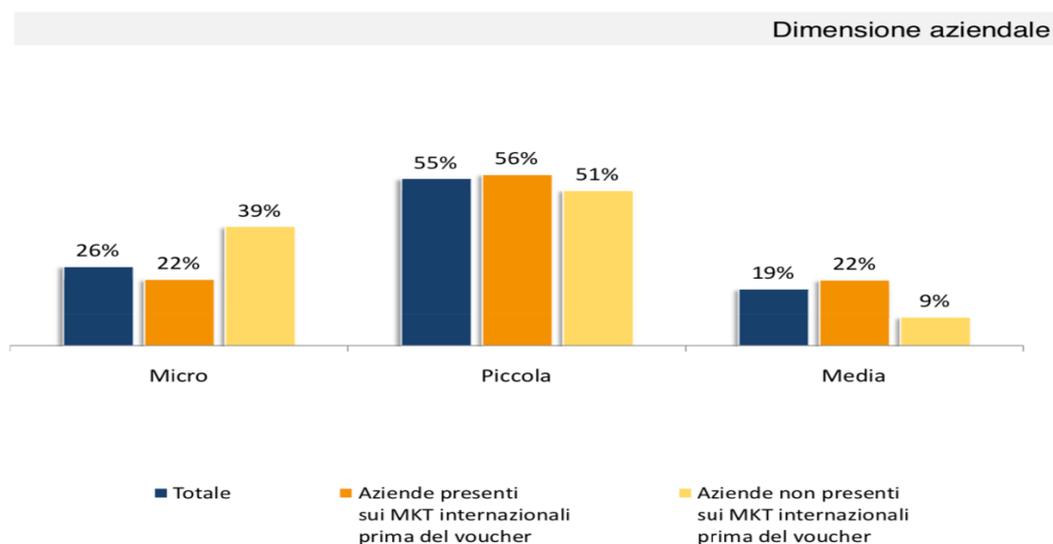
internazionalizzare senza alzare i costi fissi nel lungo periodo è il temporary manager. In particolare, l'evidenza empirica mostra come le imprese italiane di piccole e medie dimensioni preferiscano l'esportazione come strategia di internazionalizzazione, come spiegato nel precedente capitolo. La strategia di esportazione, tuttavia, richiede tempo e capacità: è necessario stabilire degli obiettivi specifici, vincoli finanziari, conoscere le caratteristiche del prodotto considerando punti deboli e punti di forza, i gusti, trend e competitors del mercato che si vuole soddisfare, analizzare le alternative, massimizzare l'efficacia e minimizzare il rischio. Molte aziende, per lo più PMI, non sono in grado di redigere un business plan adeguato, che tenga in considerazione di tutte le condizioni preliminari e le conseguenze possibili di un progetto simile. La mancanza di risorse economiche e conoscitive induce l'imprenditore a non considerare il (fondamentale) passaggio di pianificazione. Nasce così il Temporary Export Manager (TEM). Il manager aiuta le aziende a "superare la dimensione locale per affrontare meglio i mercati globali". Porta esperienza e conoscenza, educa il management interno, intraprende e gestisce nuove relazioni nel mercato estero, studia e analizza i nuovi consumatori apportando, se necessario, modifiche al prodotto esportato. Spesso le imprese si rivolgono a società specializzate nella fornitura di temporary export manager, ma esegue anche un check-up dell'azienda per varare le diverse caratteristiche ed esigenze dell'impresa stessa in modo tale da assegnare il TEM più adatto all'occasione. Una volta assunto, il manager a tempo raccoglie le informazioni necessarie dell'impresa, le analizza e studia i possibili mercati esteri da soddisfare, in base al budget, prodotto e preferenze dei consumatori. Successivamente definisce insieme all'imprenditore una strategia di esportazione, decidendo i partner da utilizzare per la realizzazione della strategia e raggiungere un budget di vendita: dal trasporto al canale distributivo, fornitura e target principale. Una volta che l'esportazione sia diventata una strategia di successo, continuativa e stabile, il lavoro di formazione del TEM consiste nel trasferire all'imprenditore e al suo personale le competenze necessarie per diventare indipendenti nella realizzazione e gestione della stessa.

Il Piano Straordinario per il Made in Italy del 2015 prevedeva, tra le altre, un contributo a fondo perduto per l'assunzione da parte delle PMI di un Temporary Export Manager. Il Voucher consiste in un contributo da parte dello Stato a favore

delle imprese di piccole e medie dimensioni che decidano di rivolgersi all'esperienza e capacità professionale di un manager temporaneo per l'esportazione iscritto in un elenco di società specializzate fornite dal MiSE. I beneficiari erano le micro e PMI costituite in forma di società di capitali e le reti di imprese tra PMI con un fatturato minimo di 500 mila euro in uno degli ultimi tre esercizi.

### 3.4 I risultati del Voucher per l'internazionalizzazione

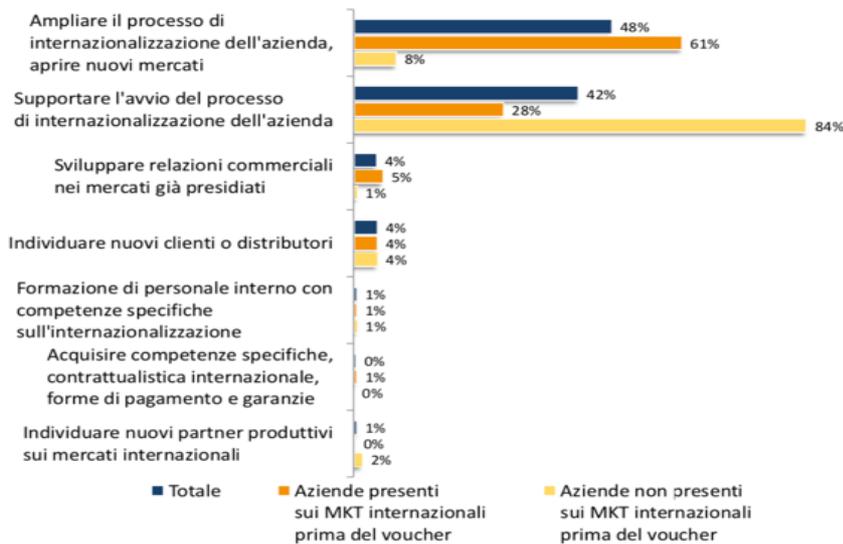
Un'indagine promossa dal MiSE ha rivelato che la prima tranche di agevolazioni ha visto 1790 imprese che hanno usufruito del contributo per l'assunzione di un TEM per un periodo minimo di 6 mesi. Il "Voucher per l'internazionalizzazione" prevedeva un ammontare di 19 milioni di euro, con un finanziamento a ciascuna impresa di 10mila euro con eventualmente l'aggiunta di 8mila, mentre all'impresa rimaneva un costo pari a 3mila euro per siglare il contratto con un Temporary export manager. L'indagine utilizza un campione di 1281 imprese beneficiarie del Voucher, di cui il 75.3% erano già presenti in mercati esteri, mentre il restante 24.7% non aveva ancora implementato una strategia di export. Le prime quindi hanno usufruito del contributo governativo per ampliare le quote di mercato e realizzare attività di esportazioni più complesse e redditizie, mentre il secondo gruppo si è rivolto a un TEM come supporto per la realizzazione della strategia ex novo.



Inoltre, le aziende hanno visto questa figura manageriale come strumento per trovare nuovi partner commerciali ed entrare in mercati in cui precedentemente l'azienda aveva fallito, mentre obiettivi secondari sono stati il raccogliere informazioni su concorrenti straniere, consumatori e la realizzazione di strategie di marketing. Diversi erano quindi gli obiettivi che ogni impresa si prefiggeva per l'assunzione del Temporary Export Manager.

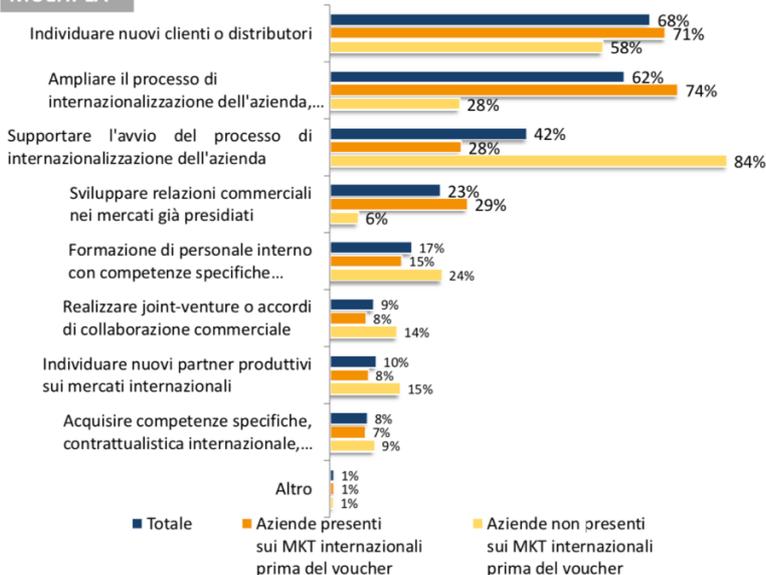
**Prima di inserire la risorsa temporanea dedicata all'internazionalizzazione, quali aspettative aveva l'azienda nei confronti di tali iniziativa?**

**PRIMA SCELTA**



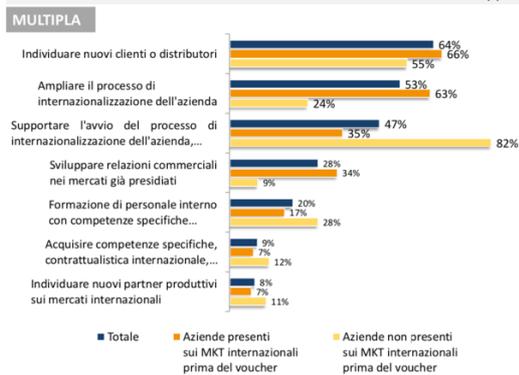
**Prima di inserire la risorsa temporanea dedicata all'internazionalizzazione, quali aspettative aveva l'azienda nei confronti di tali iniziativa?**

**MULTIPLA**

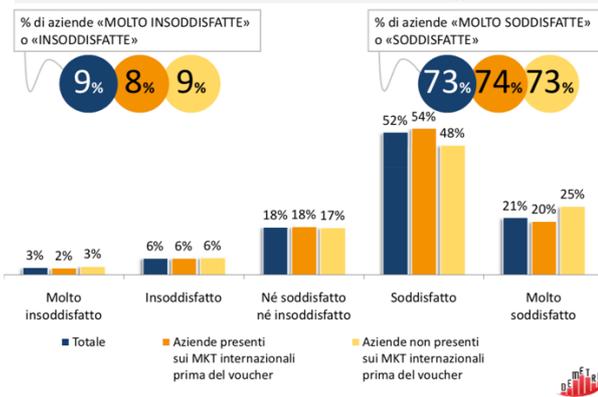


Del campione analizzato, il 75% delle aziende si dice “soddisfatto” e “molto soddisfatto” del risultato ottenuto con l’assunzione del TEM, le cui “caratteristiche più apprezzate sono state la flessibilità (80%), attenzione alle esigenze aziendali (78%), professionalità e competenza (77%)”. Oltre alla gestione del settore dell’impresa, notevoli sono stati i risultati ottenuti sul fronte delle vendite all’estero: il 61% delle aziende che esportavano anche prima del voucher ha visto incrementare il numero di clienti soddisfatti all’estero, con una crescita del fatturato estero (nel 38% dei casi) e un aumento dei mercati internazionali del (40% delle aziende). Soddisfacente è stato anche il grado di gradimento per quanto riguarda la formazione del personale interno per la gestione autonoma della strategia di esportazione e al supporto per la strategia di e-commerce, mentre solo l’8% delle imprese afferma di non voler inserire un export manager interno nei successivi 2-3 anni.

Pensi ora all'esperienza dell'azienda relativa al voucher di internazionalizzazione e all'inserimento della figura del temporary export manager. Quali obiettivi principali l'azienda ha raggiunto grazie a questa iniziativa del ministero dello sviluppo economico?



Consideri ora aspettative iniziali e obiettivi raggiunti sull'internazionalizzazione dall'azienda grazie all'inserimento del temporary export manager. Qual è il suo giudizio complessivo?



### 3.5 Il Voucher per l’internazionalizzazione II (2017)

In seguito al successo ottenuto con il voucher TEM stanziato a favore delle PMI, il Governo ha stabilito nel 2017 una seconda tranche di aiuti sotto forma di contributi a fondo perduto per favorire l’esportazione delle piccole e medie imprese. All’interno del budget stanziato per il Piano Straordinario per il Made in Italy, circa 36 milioni di euro sono andati a promuovere l’assunzione di Temporary Export Manager. Il decreto inizialmente prevedeva uno stanziamento di 20milioni di euro con l’aggiunta di 18milioni dal PON Imprese e Competitività da dividere in tre anni

da destinare esclusivamente alle regioni meno sviluppate. Successivamente il budget è stato aumentato di 10milioni, con uno stanziamento complessivo di 36milioni di euro. A differenza dei primi voucher, il contributo del 2017 si divideva in due tipologie: il voucher Early Stage, uguale al precedente, che prevede l'erogazione di 10mila euro (8mila se beneficiarie anche del bando precedente) da parte dello Stato a fronte di un contributo privato dell'impresa di 3mila per l'assunzione di un TEM per una durata minima di 6 mesi; Advanced Stage che consiste in un aiuto finanziario pari a 15mila euro a fronte di una spesa complessiva da parte dell'azienda di 25mila euro (con contributo privato di 10mila) e la durata minima sale a 12 mesi. Tuttavia, l'importo dell'agevolazione può raddoppiare nel caso dell'Advanced Stage (30mila euro) qualora l'impresa raggiunga determinati obiettivi con l'aiuto del TEM (volume d'affari verso Paesi esteri superiore del 15% rispetto all'anno precedente e incidenza di questi sul totale dei volumi d'affari pari almeno al 6%). La società Benedetti&Co ha evidenziato che oltre 5.500 aziende hanno fatto domanda per ottenere il voucher, per un importo superiore ai 98milioni di euro. Dato il budget di 26 milioni (poi aumentato a 36), solo il 35,59% delle imprese (1968) richiedenti ha ottenuto l'agevolazione dallo Stato, di cui il 68% Advanced Stage. La regione che ha presentato più richieste è stata la Lombardia, con 1.242 aziende (il 22,48% del totale), la seconda è stata il Veneto con 872 aziende (15,78%), la terza l'Emilia-Romagna con 594 aziende (10,75%). Le aziende che hanno scelto il Voucher Early Stage, nel 92% dei casi non avevano partecipato alla prima edizione del bando nel 2015, mentre chi ha preferito il Voucher Advance Stage, nell'88% dei casi punta ad incrementare il fatturato estero almeno del 15%.

Il provvedimento ministeriale prevedeva inoltre che almeno 6milioni di euro per il Voucher TEM (oltre 14 milioni di euro) fossero indirizzati esclusivamente a società appartenenti al Sud Italia (Sicilia, Puglia, Calabria, Basilicata e Campania), al fine di favorire l'esportazione anche delle imprese del Mezzogiorno. Complessivamente le imprese di queste cinque regioni hanno ottenuto oltre 14milioni di euro, circa il 41% delle risorse totali. In queste regioni circa il 97% delle richiedenti ha ottenuto il voucher, contro una media del 23.6% del resto d'Italia: quindi meno di una impresa su quattro ha vinto il bando. Anche i soggetti beneficiari del Voucher Temporary Export Manager 2017 sono leggermente cambiati: possono usufruire dell'agevolazione tutte le PMI, anche società di persone, che hanno registrato

nell'ultimo esercizio ricavi superiori a 500mila euro (ad eccezione per le start-up innovative), essere il regola con il versamento dei contributi previdenziali, non essere in stato di scioglimento, liquidazione volontaria o sottoposta a procedure concorsuali; essere iscritto al registro delle imprese e non aver beneficiato di "aiuti de minimis" che superino il massimale del Regolamento de minimis, che gestisce gli incentivi alle imprese (come il precedente voucher), art. 4 D.M. 17 Luglio 2017. Nel 2019 è stato introdotto un finanziamento agevolato a fronte del contributo a fondo perduto. Tale finanziamento, "finalizzato a sostenere l'inserimento in azienda di figure professionali specializzate, allo scopo di realizzare processi di internazionalizzazione, attraverso la sottoscrizione di un apposito contratto di prestazioni consulenziali erogate esclusivamente da Società di servizi", come riporta il MiSE, è rivolto a tutte le imprese con sede in Italia e a forma di società di capitali e mira a supportare le esportazioni delle aziende in mercati extra-UE. Il finanziamento per l'assunzione di un TEM è compreso tra 25mila e 150mila euro, che coprono le spese di contratto (almeno al 60%) e le spese per realizzare il progetto di esportazione con l'aiuto del manager temporaneo. Il finanziamento copre il 100% delle spese ed è gestito da SACE SIMEST, mentre il tasso di agevolazione a 4 anni è pari al 10% del tasso di riferimento europeo (a luglio quindi tasso di interesse pari allo 0.089%). Per favorire le esportazioni, il Governo ha previsto un finanziamento agevolato anche per lo sviluppo dell'e-commerce, con un importo massimo finanziabile di 300mila euro.

Grazie a un'intervista rilasciatami dal Co-founder di TEMITALIA SRL Micol Vezzoli ho avuto l'opportunità di capire a fondo le dinamiche che spingono le imprese a rivolgersi a un Temporary Export Manager e i risultati che le imprese stesse hanno ottenuto beneficiando dell'agevolazione. In particolare, i contributi del 2015 e 2017 hanno aiutato le imprese a conoscere lo strumento del TEM, favorendone la diffusione e facendo capire l'importanza delle esportazioni, strategia facilmente eseguibile sotto la guida esperta di un manager. Inoltre, il Dott. Vezzoli, che ha coordinato diversi TEM, ha dato un'opinione sommariamente positiva sui contributi all'internazionalizzazione erogati dallo Stato, ritenendoli necessari per molte aziende per avviare la strategia di export, positivi soprattutto per rilanciare l'economia delle PMI in seguito alla crisi, ma dall'altra parte le stesse aspettano un aiuto statale "deformando il mercato" e interrompendo il progetto di esportazione

in attesa di soldi pubblici (come è successo in seguito al 2015, che molte imprese, avendo ottenuto la prima tranche di contributi, ha sospeso il progetto in attesa del nuovo sussidio che lo Stato aveva già programmato per il 2017). Necessario è quindi l'iniziativa dell'imprenditore nella realizzazione della strategia di export, che deve continuare anche in seguito alla chiusura del contratto con il TEM, perché un'attività di internazionalizzazione non può durare 6 mesi o 1 anno. Il Co-founder di TEMITALIA delinea quindi due tipologie di imprese: le prime, meritevoli di ottenere il contributo, sono le imprese che hanno la volontà e le risorse per continuare il progetto dopo l'agevolazione; le seconde, non meritevoli, sono coloro che esportano solo grazie all'aiuto statale e, senza di questo, interrompono il progetto. Il Voucher internazionalizzazione ha tuttavia il vantaggio di far "assaggiare" alle micro e PMI i benefici di vendere all'estero. Lo svantaggio principale del contributo a fondo perduto per l'internazionalizzazione è la scelta a bando delle imprese. L'esperienza del Dott. Vezzoli dimostra infatti l'elargizione di fondi statali a imprese non interessate alla strategia di export, ma che si iscrivono al bando (che assegna i contributi alle persone più veloci nell'iscrizione) esclusivamente per ottenere soldi gratuitamente, sfavorendo quindi gli imprenditori interessati ma privi di risorse economiche che non riescono ad aggiudicarsi il bando (come detto in precedenza, meno del 25% delle imprese è riuscita ad ottenere il Voucher 2017).

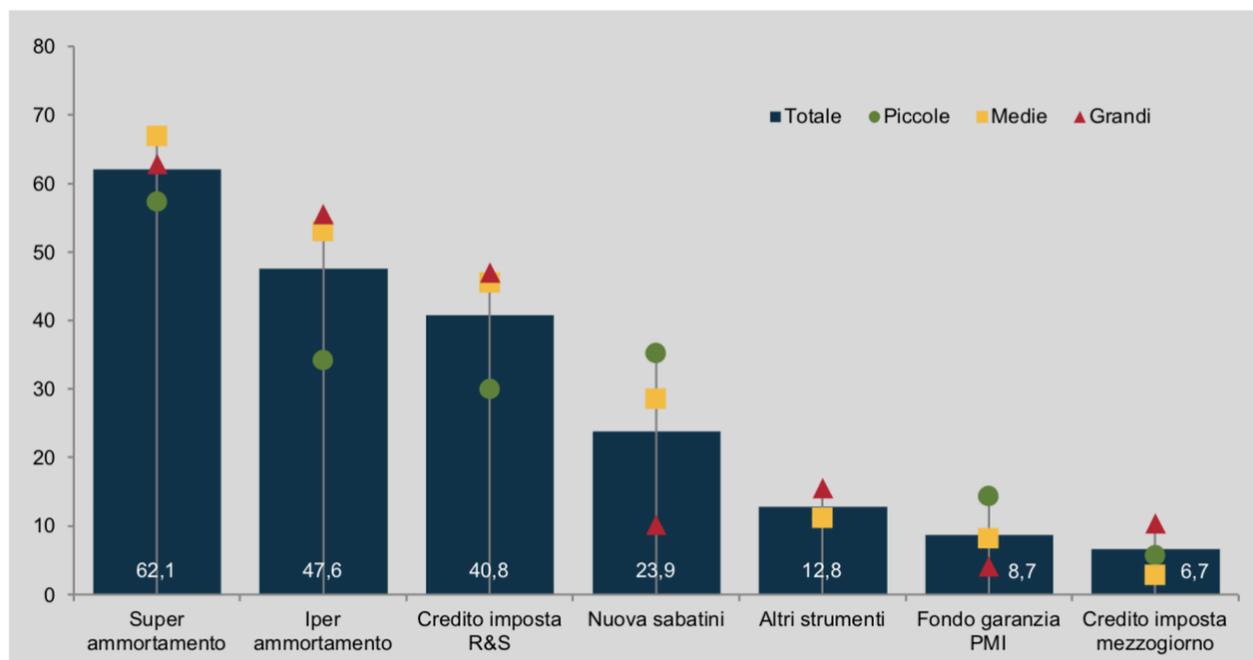
### **3.6 Il Voucher Innovation Manager: introduzione del manager per l'innovazione**

L'innovazione è un processo lungo, costoso e spesso rischioso. Le piccole e medie imprese italiane agiscono in settori tradizionali, dove la componente tecnologica e innovativa è meno richiesta e considerata come necessaria. Il divario dell'Italia nei confronti degli altri paesi europei riguardo alla digitalizzazione e all'adozione di tecnologie informatiche è allarmante. Secondi dati OCSE, l'Italia è l'ultimo dei paesi G7 per quanto riguarda la spesa in R&S, pari a 1.3% del PIL, contro il 3% della Germania e 2.2% della Francia. Tra il 2013 e 2017 gli investimenti in Italia sono cresciuti a un tasso trimestrale del 0.5%, contro lo 0.9% dell'Uem. Se da una parte lo Stato ha voluto puntare sulla strategia portante dell'economia italiana favorendo le esportazioni, dall'altra vuole dare un impulso anche all'innovazione,

settore molto debole e che necessita di uno sviluppo notevole per competere con gli altri grandi Stati. Il Piano Industria 4.0 se due anni fa era sconosciuto al 38% delle imprese, oggi solo il 2.5% non conosce gli incentivi che esso fornisce, come rivelato dallo studio pubblicato dall'Osservatorio Industria 4.0. Lo Stato promuove un maggior investimento privato su tecnologie innovative 4.0, in particolare le 9 tecnologie "abilitanti" definite dalla Boston Consulting Group: advanced manufacturing solution, additive manufacturing, realtà aumentata, simulazioni, integrazione orizzontale e verticale, industrial internet, cloud, sicurezza informatica e big data analytics. In particolare, favorisce il super e iperammortamento, la crescita delle spese in R&S promuovendo un credito di imposta alla ricerca, agevolazioni fiscali, accordi per l'innovazione e la formazione 4.0. L'imprenditore è così spinto a innovare il prodotto, il processo produttivo e la stessa comunicazione interna. Deve essere in grado di usare al meglio le risorse a disposizione per creare qualcosa di nuovo.

L'Osservatorio Industria 4.0 del Politecnico di Milano ha evidenziato inoltre la propensione all'innovazione, che è del 47.1% nelle grandi imprese, mentre scende al 18.4% nelle PMI. Ecco quindi che il Governo ha voluto attuare un provvedimento a favore delle micro, piccole e medie imprese, affinché anche queste aziende possano partecipare al Piano Impresa 4.0. Come rivela l'Istat, la propensione all'innovazione nel triennio 2014-2016 è aumentata del 7.4% e 3.4% rispettivamente nelle piccole e medie imprese rispetto al triennio precedente, soprattutto riguardo all'introduzione di innovazioni "forti", cioè di processo e di prodotto. Inoltre, le performance e il valore aggiunto per lavoratore aumentano notevolmente nelle imprese innovatrici, tanto che le PMI innovatrici superano il valore aggiunto delle grandi imprese non innovatrici. Secondo una prima valutazione pubblicata dall'Istat nel 2018 relativa all'anno precedente, le agevolazioni sull'ammortamento sono state considerate rilevanti nella decisione dell'investimento in circa il 50% delle imprese, il credito di imposta per spese in R&S nel 40.8%. L'aiuto sotto forma di credito di imposta ha inoltre favorito l'occupazione, stimando che le imprese beneficiarie hanno assunto circa 6 addetti in più rispetto alle imprese non beneficiarie.

**Figura 4.1 - Rilevanza degli incentivi nella decisione di investire delle imprese per dimensione (a) - Anno 2017**  
(percentuali di imprese)



Fonte: Indagine sul clima di fiducia delle imprese (novembre 2017)  
(a) Percentuale di imprese che hanno dichiarato che gli incentivi sono stati "molto" o "abbastanza" rilevanti.

L'obiettivo del Piano è la crescita degli investimenti privati, sia in macchinari (il report prevede un aumento dell'1% nel 2018 e 2% nel 2019) e in proprietà intellettuale (con una crescita dell'8% nel 2018 e 6% nel 2019) in modo tale da sviluppare conoscenze nelle nuove tecnologie necessarie per la crescita e competitività dell'azienda. Se da un lato i provvedimenti previsti dal Piano Impresa 4.0 possono portare a una sostituzione del fattore lavoro a favore del fattore capitale, portando a una conseguente disoccupazione, altre agevolazioni, tra cui il credito di imposta e, in misura inferiore, il Patent Box, favoriscono l'occupazione, portando a un regime di compensazione in cui le imprese che beneficiano di entrambi i tipi di agevolazioni sono avvantaggiate sia riguardo al fattore capitale sia riguardo al fattore lavoro. L'Osservatorio stima che un aumento di 45mila posti di lavoro per le professioni ICT nel prossimo triennio, che saliranno a 74mila qualora la diffusione della digitalizzazione sia superiore al previsto e gli investimenti nel settore dovessero crescere, la nascita di startup innovative crea nuovi sbocchi lavorativi e le agevolazioni favoriscono l'assunzione di professionisti esperti e competenti. Tuttavia, l'utilizzo delle nuove tecnologie prevede una figura all'interno

dell'impresa capace e competente, in grado di analizzare le diverse situazioni e comprendere i diversi strumenti utilizzabili nella gestione dell'attività produttiva dell'azienda. Le piccole imprese infatti hanno un impiego di specialisti Ict con competenze di tecnologie informatiche pari al 12.1%, mentre le aziende di media dimensione pari al 46%, contro il 72.3% delle grandi imprese. Il motivo principale dell'adozione dell'Innovation Manager risiede nella necessità di ridurre questo gap tra le PMI e le grandi imprese. Il D.M. 7 maggio 2019 stabilisce il Voucher per consulenza in innovazione. Tale voucher favorisce i “processi di trasformazione tecnologica e digitale delle PMI e delle reti di impresa di tutto il territorio nazionale attraverso l'introduzione in azienda di figure manageriali in grado di implementare le tecnologie abilitanti previste dal Piano Nazionale Impresa 4.0”.



## Industria 4.0: Le tecnologie abilitanti



Fonte: MiSE

I beneficiari dell'agevolazione, ottenuta tramite un'apposita iscrizione al bando, sono tutte le PMI con sede in Italia che non rientrano nei settori esclusi dal Regolamento de minimis e che non sono sottoposte a procedure concorsuali o in stato di fallimento. Il decreto stanziava 75 milioni di euro per la realizzazione del progetto da suddividere nel triennio 2019-2021 e sono ammesse tutte le spese

inerenti alla consulenza di un manager temporaneo esperto nell'innovazione finalizzata a sviluppare l'innovazione stessa all'interno dell'azienda attraverso l'utilizzo delle tecnologie "abilitanti" di cui sopra. Inoltre, la consulenza può riguardare l'ammodernamento dei profili gestionali e dei processi organizzativi dell'impresa, portando nuove tecniche e strategie dalla vendita dei prodotti alla condizione di lavoro interna, oltre alla consulenza su interventi su mercati finanziari e dei capitali. Le micro e piccole imprese sono sovvenzionate con un contributo pari al 50% dei costi fino a 40mila euro, le medie imprese del 30% fino a 25mila euro e le reti di imprese (almeno 3 PMI) del 50% fino a 80mila euro. Il MiSE ha pubblicato anche un elenco dei manager a cui le PMI devono rivolgersi per ottenere il contributo. A differenza del Voucher per l'internazionalizzazione, in questo caso l'Innovation Manager è un dirigente temporaneo che stipula con l'azienda un contratto di consulenza di almeno 9 mesi. Quindi il manager rimane esterno e indipendente dall'impresa, assumendo solo un ruolo di consulente. L'intervento dell'Innovation manager richiede particolari abilità nel cogliere le diverse opportunità di innovazione in base all'attività dell'azienda, deve avere una visione a lungo termine potendo attuare strategie per un periodo di tempo limitato, deve riuscire a coniugare il business dell'impresa alla tecnologia affinché questa sia di supporto nei processi produttivi, nelle relazioni con i fornitori e clienti, con i dipendenti e nell'organizzazione. Il manager per l'innovazione è in grado di favorire lo sviluppo tecnologico dell'azienda, accelerandolo e migliorandolo, per essere in grado di dare all'impresa stessa maggiore competitività in un mercato che si evolve velocemente, con la nascita di nuovi sbocchi commerciali creati dalla trasformazione digitale stessa. La tecnologia è un processo in continuo sviluppo e per tale motivo l'impresa, specialmente di piccole e media dimensioni, necessita di un manager esperto in grado di adattare la tecnologia giusta per l'attività e il momento che l'impresa stessa sta vivendo. Compito dell'Innovation manager è quindi la trasformazione tecnologica della PMI sostenendo sviluppi innovativi portando a una digitalizzazione della gestione e organizzazione dell'azienda. Il contributo a fondo perduto non prevede invece consulenze su attività ordinarie di amministrazione e di gestione dell'azienda, ma il manager per l'innovazione deve essere iscritto a uno specifico albo pubblicato dal MiSE.

## **Conclusione:**

I contributi statali hanno dato notevole impulso alla diffusione della figura del Temporary Export Manager. Il Voucher per l'internazionalizzazione ha portato numerosi vantaggi alle PMI italiane, tanto che le esportazioni sono cresciute del 16% nel periodo 2014-2018. È quindi auspicabile un rinnovamento dell'iniziativa a favore delle piccole e medie imprese favorendo l'entrata e lo sviluppo in mercati esteri, seppur con qualche cambiamento. La forma del contributo a fondo perduto assegnato a bando favorisce il "mercato politico", con la conseguenza che fondi pubblici vadano destinati a imprese che successivamente non continueranno l'esperienza delle esportazioni. Inoltre, un contributo di 10mila euro, come dichiarato da esperti del settore TEM, sono insufficienti per realizzare ex novo una strategia di penetrazione in un mercato estero per una piccola e media impresa. L'agevolazione prevede infatti l'assunzione di un TEM per un periodo limitato di 6 mesi (in alcuni casi 1 anno con il voucher 2017), tempo insufficiente affinché un'impresa, con risorse economiche proprie scarse, possa adottare una strategia di esportazione a lungo termine di successo. Necessaria è quindi una valutazione della bontà di un progetto per la selezione delle imprese beneficiarie, attuabile con l'aumento di parametri ex ante e l'inserimento di risultati ex post necessari per l'ottenimento a titolo gratuito dei fondi pubblici. In tal modo, se da una parte aumentano i costi di selezione e controllo delle imprese, dall'altra diminuiscono i costi di efficienza e lo spreco di risorse statali, aumentando così l'efficacia dei contributi stessi.

Un ostacolo rilevante al successo del Voucher Manager è la scarsità dei fondi messi a disposizione dallo Stato. I 25 milioni di euro all'anno per il triennio 2019-2021 volti a favorire la consulenza di manager temporanei promuovendo l'attività innovativa delle imprese risultano essere esigui rispetto alla necessità che l'Italia ha bisogno per quanto riguarda lo sviluppo tecnologico. Infatti, secondo uno studio elaborato da Banca IFIS, ipotizzando che il budget di 25milioni di euro sia suddiviso equamente tra micro/piccole imprese e medie imprese, con una sovvenzione di 12.5milioni a categoria, e ipotizzando che ogni progetto preveda il contributo statale pari al massimale previsto (40mila euro per ogni impresa del primo gruppo e 25 mila

per il secondo), soltanto 813 aziende otterrebbero l'agevolazione da parte dello Stato. Considerando che in Italia ci sono oltre 4milioni e 300mila imprese, meno di 1.9 imprese su 10mila otterrebbe il voucher.

In precedenza, abbiamo visto i vantaggi offerti dal credito di imposta incrementale sugli investimenti, ma è pur vero che può generare investimenti ciclici e l'impresa dovrebbe ottenere un utile soddisfacente per la realizzazione degli investimenti stessi. Inoltre, in questo caso l'impresa non riceve un aiuto in denaro da parte dello Stato, a differenza dei due voucher analizzati. Gli strumenti ideati dallo Stato a favore dell'esportazione e innovazione delle PMI sono efficaci, sono in grado di stimolare gli imprenditori e hanno spesso ottenuto risultati soddisfacenti. Il problema principale è la scarsità di risorse messe a disposizione. Il Dr. Vezzoli definisce il voucher per l'internazionalizzazione uno "strumento di propaganda politica", perché è impensabile che una PMI riesca a realizzare una strategia di esportazione di successo a lungo periodo con un contributo di 10mila euro. E vana è la speranza di ottenere profitti in grado di sostenere la strategia in futuro in un periodo limitato di 6 mesi o un anno. Di contro, i 40mila euro messi a disposizione di una piccola impresa per favorire l'innovazione sono un notevole passo avanti, ma il numero delle imprese beneficiarie è esiguo. Il secondo problema di gestione dei voucher è l'assegnazione stessa. Il MiSE stabilisce alcuni parametri generali per godere del contributo (dimensione d'impresa, i paletti europei del Regolamento de minimis, lo stato di attività dell'azienda), ma l'evidenza empirica dimostra che le imprese che beneficiano dell'aiuto sono quelle più veloci nel registrarsi al bando. Non viene fatta alcuna verifica preventiva del progetto che l'azienda vuole realizzare con i soldi pubblici. E spesso accade che, finito il contributo statale, il progetto non venga continuato, portando così a uno spreco di denaro dei contribuenti. La speranza per il futuro è quindi una riproposizione degli strumenti volti ad agevolare gli investimenti del settore privato, ma supportati da una disponibilità maggiore di risorse e una amministrazione più efficiente delle risorse stesse. Una maggiore selezione del progetto che l'imprenditore vuole realizzare è lo strumento più efficace per evitare che le imprese implementino strategie di esportazione e innovazione solo per la presenza di contributi pubblici. In tal modo è possibile verificare la volontà dell'impresa a crescere ed espandersi, con la sicurezza che il progetto non venga accantonato nel momento in cui il lavoro del

TM sia terminato. Se da una parte una maggiore selezione può portare a un uso di risorse da parte della pubblica amministrazione, dall'altra questi soldi possono essere pensati come strumento necessario per evitare sprechi dei contributi statali. In alternativa la sovvenzione da parte dello Stato potrebbe prendere due strade diverse a seconda dei risultati dell'imprenditore: ottenuto il contributo a fondo perduto di una quota delle spese sostenute, l'azienda deve essere in grado di sfruttare al meglio le risorse ottenute e, qualora raggiunga un risultato soddisfacente in termini di valore aggiunto creato, valore di esportazioni, quantità di beni venduti rispetto al triennio precedente (o un periodo più grande), la sovvenzione rimane "gratuita", altrimenti diventa un finanziamento agevolato che l'impresa deve restituire. A fronte dell'incertezza che l'imprenditore incontrerebbe, uno stimolo maggiore viene trasmesso all'impresa per far fruttare le risorse economiche e manageriali a sua disposizione. In tal modo vi sarebbe una selezione indiretta delle imprese, diversificando quelle che riescono a soddisfare il mercato da quelle che non riescono nonostante l'agevolazione, per cui, non essendo più competitive ma anzi stagnanti, dovrebbero valutare l'ipotesi di uscire dal mercato o effettuare una strategia di M&A. Le ridotte dimensioni delle imprese italiane e la tradizionalità dei settori a basso valore aggiunto a cui esse si rivolgono sono considerate da molti esperti come le cause principali della scarsa competitività delle imprese italiane. La trasformazione di diverse micro e piccole aziende in un'impresa di maggiori dimensioni è dunque favorevole per l'acquisizione di competitività e quote di mercato, aumentando la possibilità di accrescere gli investimenti anche in settori ad alto contenuto tecnologico. Con l'apertura verso i mercati esteri e lo sviluppo di innovazioni, le imprese affrontano maggiore competizione e, secondo la teoria della concorrenza monopolistica, alle imprese con prestazioni inferiori conviene uscire dal mercato, aumentando a sua volta la performance generale del settore.

## BIBLIOGRAFIA:

- Lundvall, Bengt-Åke, ed. *National systems of innovation: Toward a theory of innovation and interactive learning*. Pinter Publishers, London, 1992.
- Grønning, Terje *Institutions and innovation systems: the meanings and roles of the institution concept within systems of innovation approaches*, 2008
- Caroli Matteo G., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, 2016
- Benedetti&Co Strategie e Progetti d'Impresa, *I risultati del Bando TEM*, 2018
- Demetra, *Indagine ITA sulle imprese beneficiarie dei Voucher per l'internazionalizzazione promossa dal Ministero dello Sviluppo Economico*, 2017
- Bonasia Mariangela, *Intervento pubblico nell'economia: potere di mercato e protezione sociale*, Giappichelli Editore, pp.1-11, 2017
- Quarta M., "*Temporary management: come utilizzarlo al meglio in una PMI*"
- Averardi Andrea, *Incentivi alle imprese e industria 4.0. Il ritorno delle politiche industriali?*, su *Opinioni Politica Industriale*, Maggio 2017
- Buratti Carlo e Colombo Matteo, *Le politiche di sostegno agli investimenti. Una rassegna della letteratura*, 2014
- Di Meo Antonio et al., *Il management dell'internazionalizzazione*, II edizione, 2008
- S. Paoletti, *Temporary Management a supporto della strategia di internazionalizzazione delle PMI: Survey su un campione di aziende italiane*, 2016
- Quarta M., *Soluzione Temporary Management*, FrancoAngeli 2010

## SITOGRAFIA:

- <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2018/09/05/temporary-management-e-pmi/>
- <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2018/03/15/fractional-executive-per-le-piccole-e-medie-imprese-i-manager-cambiano-pelle/>
- <https://www.wallstreetitalia.com/ministero-dello-sviluppo-economico-spinge-la-figura-del-temporary-manager/>
- <https://www.pmi.it/economia/mercati/news/173968/voucher-pmi-digitali-elenco-tem.html>

- <https://www.pmi.it/economia/finanziamenti/news/170840/voucher-internazionalizzazione-2017-domande-al-via.html>
- <https://www.pmi.it/impresa/normativa/approfondimenti/163960/nuovi-voucher-per-export-pmi.html>
- <https://www.pmi.it/economia/mercati/news/155976/simest-finanzia-pmi-allestero.html>
- <https://www.pmi.it/economia/finanziamenti/274766/nuovi-incentivi-nazionali-al-made-in-italy.html>
- <https://www.digital4.biz/executive/innovation-management/innovation-manager-voucher-mise/>
- <https://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/2713/temporary-management-come-utilizzarlo-al-meglio-in-una-pmi.html>
- <https://www.invitalia.it/chi-siamo/area-media/notizie-e-comunicati-stampa/internazionalizzazione-quasi-2000-le-imprese-beneficiarie-dei-voucher>
- <https://www.mise.gov.it/index.php/it/198-notizie-stampa/2035993-voucher-per-l-internazionalizzazione-online-l-analisi-dei-risultati>
- <http://www.ilgiornale.it/news/imprese-fuga-ecco-perch-litalia-snobba-aiuti-stato-1498092.html>
- <https://oec.world/en/profile/country/ita/#Exports>
- <https://www.springitaly.com/it-it/news/insight/articoli/manager-pmi/>
- [https://www.lastampa.it/economia/lavoro/2018/03/16/news/i-manager-piu-ricercati-dalle-pmi-sono-nell-export-e-nell-innovation-1.33992717?refresh\\_ce](https://www.lastampa.it/economia/lavoro/2018/03/16/news/i-manager-piu-ricercati-dalle-pmi-sono-nell-export-e-nell-innovation-1.33992717?refresh_ce)
- <https://www.tempi.it/quali-sono-i-manager-piu-ricercati-dalle-nostre-pmi-affamate-di-innovazione/>
- <https://www.we-wealth.com/it/news/consulenza-patrimoniale/passaggio-generazionale/pmi-larrivo-di-un-manager-esterno-fa-ancora-paura/>
- <https://dirigentindustria.it/management/il-ruolo-dei-manager.html>
- <http://www.federmanager.it/voucher-linternazionalizzazione-dai-risultati-dellindagine-mise-conferma-alla-visione-federmanager/>
- <http://www.bonetti4reforms.com/valutazione-della-efficacia-degli-incentivi-alle-imprese-la-importanza-della-verifica-sulla-necessita-degli-aiuti-4722.html/>
- <https://www.diritto.it/laiuto-nella-legislazione-europea/>
- [https://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/scoreboard/index\\_en.html](https://ec.europa.eu/competition/state_aid/scoreboard/index_en.html)
- [https://www.mise.gov.it/images/stories/recuperi/Sviluppo\\_Coesione/Strumentiautomaticivalutativi.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/recuperi/Sviluppo_Coesione/Strumentiautomaticivalutativi.pdf)
- <https://www.kmu.admin.ch/kmu/it/home/consigli-pratici/gestire-una-pmi/innovazione/le-basi/vantaggi-e-svantaggi.html>

- <http://www.ipsee.info/gli-incentivi-pubblici-grado-migliorare-la-performance-delle-imprese/>
- <http://www.bonetti4reforms.com/la-valutazione-del-processo-di-attuazione-degli-incentivi-alle-imprese-4754.html/>
- [http://www.ipsee.info/wp-content/uploads/2018/02/IPSEE2018\\_creditoPMI01.pdf](http://www.ipsee.info/wp-content/uploads/2018/02/IPSEE2018_creditoPMI01.pdf)
- [https://www.wired.it/economia/finanza/2019/03/05/investimenti-innovazione-italia/?refresh\\_ce=](https://www.wired.it/economia/finanza/2019/03/05/investimenti-innovazione-italia/?refresh_ce=)
- <https://www.istat.it/it/archivio/213584>
- <https://www.istat.it/it/archivio/212438>
- <https://www.pmi.it/tecnologia/infrastrutture-it/291447/innovazione-italia-maglia-nera.html>
- <https://www.tesionline.it/tesi/brano/L'importanza-dell'export-in-Italia%3A-trend-evolutivi-e-caratteristiche-delle-imprese-esportatrici/11600>
- <https://www.complexlab.it/topic/scenari-finanziari-complessi-finanza-scientifica/impresela-strategia-vincente-e-innovazione>
- <http://www.sussidiarieta.net/files/Pdf/042005/De%20Maio.pdf>
- <https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/monografia-legge-488.pdf>
- <https://www.lavoce.info/archives/23167/piccole-impresenon-crescono/>
- <https://www.pmi.it/economia/finanziamenti/310839/nuovi-finanziamenti-per-e-commerce-ed-export.html>
- <http://socialsurf.eu/blog/decreto-mise-finanziamenti-inserire-i-tem-azienda>
- <https://www.lavoce.info/archives/55810/ma-il-governo-snobba-le-impres/>
- <https://www.mise.gov.it/index.php/it/commercio-internazionale/2037085-voucher-per-l-internazionalizzazione-2017>
- [http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DICA\\_ASIAUE1P](http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DICA_ASIAUE1P)
- <https://www.economyup.it/blog/fusioni-e-acquisizioni-pro-e-tanti-contro/>
- <https://www.nytimes.com/2015/11/01/opinion/sunday/how-mergers-damage-the-economy.html>
- <https://economiah24.eu/2018/05/ma-come-strategia-di-crescita-e-strumento-di-creazione-del-valore/>
- <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-09-06/calenda-incentivi-impres-automatici-bandi-surreali--123109.shtml?uuid=ADXCCqFB>
- <https://www.lavoce.info/archives/59712/la-crescita-italiana-passa-per-le-aggregazioni-di-impres/>
- <https://www.prometeia.it/prometeiamio/int/nostra-visione/lunga-corsa-verso-estero-impres-italiane?UT=MIO-nostraVisione-articolo>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/sorpresa-anche-pmi-prime-nell-export-AEu6ShtG>

- [https://it.businessinsider.com/benasso-accenture-siamo-entrati-nellera-post-digitale-vi-spiego-come-la-tecnologia-cambiera-il-mondo-nei-prossimi-5-anni/?refresh\\_ce](https://it.businessinsider.com/benasso-accenture-siamo-entrati-nellera-post-digitale-vi-spiego-come-la-tecnologia-cambiera-il-mondo-nei-prossimi-5-anni/?refresh_ce)
- <https://www.sace.it/docs/default-source/ufficio-studi/sace--rapporto-export-2018.pdf?sfvrsn=4>
- <https://st.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Economia%20e%20Lavoro/2008/07/esportazio-ni-pmi-europa.shtml>
- <https://www.innovationpost.it/2018/07/05/i-dati-del-ministero-solo-184-delle-imprese-manifatturiere-sta-investendo-in-tecnologie-4-0/>
- <https://elea.online/industria-4-0/industria-4-0-aumenta-produttivita-e-ricavi/>
- <https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/il-futuro-del-piano-impresa-4-0-ecco-i-punti-allattenzione-di-governo-e-imprese/>
- <https://www.economyup.it/innovazione/cos-e-l-industria-4-0-e-perche-e-importante-saperla-affrontare/>
- [https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/investimenti\\_impresa\\_40\\_ita.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/investimenti_impresa_40_ita.pdf)
- <https://www.economyup.it/innovazione/il-voucher-per-linnovation-manager-e-legge-ecco-come-funziona/>
- [https://mestiereimpresa.bnl.it/roller/MI/entry/importanza\\_di\\_innovare\\_per\\_le](https://mestiereimpresa.bnl.it/roller/MI/entry/importanza_di_innovare_per_le)
- <https://www.prometeia.it/prometeiamio/int/nostra-visione/ricerca-innovazione-attuazione-politiche-coesione-2014-2020?UT=MIO-nostraVisione-articolo>
- <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>
- <https://www.datalog.it/piano-nazionale-di-impresa-4-0-cose-e-quali-vantaggi-offre/>
- <https://www.innovationpost.it/2018/06/21/industria-4-0-vale-24-miliardi-il-50-delle-imprese-sta-sfruttando-gli-incentivi/>
- <https://www.mondopmi.com/economia/manager-nelle-pmi-le-figure-piu-ricercate-secondo-confapi>
- <https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/innovation-manager-come-scegliere-la-persona-adatta-nelle-pmi/>
- <https://www.giornaledellepmi.it/pmi-italiane-e-lexport-manager-la-figura-dirigenziale-piu-ricercata/>
- [https://www.repubblica.it/economia/miojob/lavoro/2018/03/20/news/export\\_innovazione\\_re-ti\\_ora\\_le\\_pmi\\_reclutano\\_i\\_manager\\_a\\_tempo\\_-191464893/](https://www.repubblica.it/economia/miojob/lavoro/2018/03/20/news/export_innovazione_re-ti_ora_le_pmi_reclutano_i_manager_a_tempo_-191464893/)
- <https://www.fabbricafuturo.it/manager-esterni-nelle-pmi-familiari-serve-un-cambiamento-culturale/>
- <https://www.linkedin.com/pulse/i-9-grandi-vantaggi-del-temporary-management-nel-2017-sansavini>

- <https://www.contractmanager.it/blog/benefici-del-temporary-management/>
- <https://www.manageratempo.com/it/2018/07/01/temporary-manager-o-consulente/>
- <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/chi-e-come-lavora-un-temporary-manager/>
- <https://news.fiordirisorse.eu/consulenti-per-caso-o-temporary-manager-per-scelta/>
- <https://www.mise.gov.it/index.php/it/68-incentivi/2039986-finanziamenti-agevolati-per-l-inserimento-temporaneo-di-temporary-export-manager-per-la-realizzazione-di-progetti-di-internazionalizzazione-in-paesi-extra-ue>
- <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/a-strategy-for-small-business-internationalisation-wbCY0COhVE?key=emerald>
- <https://www.italiaoggi.it/news/manager-a-tempo-per-l-export-201601111137403168>
- <http://webcrew.it/diamante-porter/>
- [https://www.mise.gov.it/images/stories/commercio\\_internazionale/Decreto\\_MISE\\_MEF\\_08\\_04\\_2019/Decreto\\_mise\\_mef\\_08\\_04\\_2019.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/commercio_internazionale/Decreto_MISE_MEF_08_04_2019/Decreto_mise_mef_08_04_2019.pdf)
- <https://www.ice.it/it/promozione-del-made-italy/piano-straordinario-il-made-italy>
- <https://www.mise.gov.it/index.php/it/commercio-internazionale/2032775-piano-straordinario-del-made-in-italy>
- <https://www.pmi.it/card/rapporto-ice-2019-trend-e-sfide-dellexport-made-in-italy/2>
- <https://www.invitalia.it/chi-siamo/area-media/notizie-e-comunicati-stampa/voucher-internazionalizzazione>
- <https://www.pmi.it/economia/finanziamenti/275090/internazionalizzazione-come-ottenere-il-voucher.html>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/al-made-italy-140-milioni-piu-e-commerce-meno-fiere-ABfmkQWB>
- <https://www.istat.it/storage/settori-produttivi/2018/Capitolo-4.pdf>
- <https://www.istat.it/storage/settori-produttivi/2018/Capitolo-3.pdf>
- <http://www.ecostat.unical.it/Aiello/Didattica/Economia%20Internazionale/Lucidi/8%20Le%20imprese%20nell%27economia%20globale%2015-16.pdf>
- [https://www.lettera43.it/piccole-medie-imprese-produttivita/?refresh\\_ce](https://www.lettera43.it/piccole-medie-imprese-produttivita/?refresh_ce)
- <https://www.cedec-pmi.it/it/blog/i-vantaggi-delle-piccole-e-medie-imprese>
- [https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Piano\\_Industria\\_40.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Piano_Industria_40.pdf)