

STRATEGIC PUBLIC MANAGEMENT FOR SME COMPETITIVENESS IN PROCESSES OF INTERNATIONALISATION OF THE ITALIAN ECONOMY

ABSTRACT

With respect to the achievement of the research goals inherent to the Doctoral Thesis, it was considered opportune in PART ONE to examine developments in processes of internationalisation in Italy, with a focus on competitiveness in foreign markets as well as the relations underpinning SMEs and the European scenario.

Starting with a brief summary of recent trends in the global economy, it emerged that the complex process of internationalisation has afforded SMEs the opportunity to invest in foreign markets, penetrate the same and gradually acquire ever more relevant market share. In this context, delocalisation, i.e. firms transferring productive units to emerging countries characterised by low production costs, has enabled firms to enhance their own markets of reference with added value. The macroeconomic outcomes of globalisation were found to be even more evident in the destructuring processes in terms of organising production, prompting Governments to put in place non interventist policies in favour of productive organisation, extending delocalisation and mobility of investments.

Given the above considerations, the internationalisation process of SMEs in Italy has attracted particular attention on the part of scholars and experts in the field in the domain of Economics and Public Management (Anselmi, 2014), above all relative to the Management of Organisations, Institutions and Public Corporations (See Aprile, 2015; Wood and Demirbag, 2012). Scholars have highlighted the specifics of the internationalisation model centred on the role of SMEs and the industrial districts.

Findings from the research highlight that notwithstanding various characteristic traits (such as a limited awareness of foreign trade scenarios, limits deriving from the liability of foreignness and that of newness, the disinterest shown for activities at the lower end of the value chain and for governance models), SME competitive advantages are mainly those of a local nature i.e. the need to enhance their own identity in a system of territory based values (See Barney, 2015). In other words, a product offer suitable for a limited market (niche products), but with a global reach, which however satisfies high-end segments, thus compensating with price ranges and margins of profitability capable of sustaining even marked differentials in costs compared to those of low cost production.

In order to overcome criticalities, the tendency has been to put in place efficacious business strategies and adequate reform processes. This is especially so as concerns the Regions of Southern Italy that have experienced significative transformations in terms of integrated local economies, affirming the presence of *piu Mezzogiorni*. Therefore, it would appear that interesting opportunities are on the horizon for SMEs, including a new competitive catching-up, with the potential capacity to effectively upgrade in technological terms their economic-productive system.

Furthermore, on the other hand the prospects of international trade pose diverse challenges to the main industrial sectors, such as mechanics which have to tackle new dynamics, concentrating on customisation and services in order to compete on sophisticated but more remunerative markets. Much more complex appear the Made in Italy brand in the framework of its two bulwarks Fashion and Design, both rewarded by trends in global demand for imports but at the same time, requiring strategic positioning on which to invest (Bucci, Codeluppi, Ferraresi, 2011). In short, our research evidences that it is fundamental that SME manufacturing excellence has to be associated to intangible and distributive elements (such as the enhancement of e-commerce). Moreover, the effectively financially integrated global economy (Bordo et al. 2003), should be taken into account as well as the revolution linked to digital technologies, trade agreements and the lower costs of transport which have all contributed to consolidating a real and financial technological world economy paradigm, structured according to the

logics of the Global Value Chain (GVC) (Greco, 2016), enabling comparative advantages between the various nations.

As concerns positioning of SME production, it was found that intercepting the individual sectors of the economy was highlighted, including the most promising niches that already retain a relevant part of specific segments of the market (such as leisure boats) or those that are an active part of the GVC. Furthermore, the capacity for adapting to new systems of production emerged as a strength of Italian industry and one which will enable businesses to grasp economic opportunities both on the new frontier markets lacking in technological expertise and in countries much more traditional in industrial terms that seek in Italian goods the key to improving the quality and efficacy of their own production.

Pursuant to the analysis of the relationship between SMEs and the European scenario, various peculiarities were pinpointed relative to job creation, the spreading of product innovation and knowledge, but above all the ability to exploit territorial synergies. Subsequently, on analysing high-growth SMEs it emerges that they are present in all productive sectors but prevalently in manufacturing and knowledge intensive sectors. This genre of business reports a gross rate of investment in research and development and is characterised by impressive internal, in particular managerial skills, and rivendicates a quality workforce.

Further findings from our research showed that the Italian context in particular, is distinguished by the marked presence of micro-enterprises and by a significant manufacturing specialisation, higher than that of other EU countries, second only to Germany. Notwithstanding, in particular, performance indicators highlight that the competitiveness of Italian companies is lower than that of the other most important European economies. However, the investment rate is in line with theirs but with gross returns generally below the European average. As concerns size, the issue of vulnerability of the financial structure of Italian companies emerges as significant compared to European businesses (See Accetturo, Giunta, 2014). On the whole, based on consultations of the Small Business Act for Europe (2008), it was found that the main problematic issues concern the administrative burdens generated by legislation, the difficulty of access to finance, taxation, the incapacity to attract professional profiles and not least, the lack of adequate capacity and access to calls for tenders.

Following a brief analysis of the policies of support, the Juncker Plan (2015) (Paganetto, 2015) outlining measures envisaged for economic recovery, was reviewed. The issues, in line with the research questions investigated by the present Thesis, concern the role of SMEs in a changing global market and the adapting of the EU economy to the dynamics of globalisation, given that two-thirds of private sector workers are employed in Europe and contribute to the development of a competitive, innovative and inclusive European economy. The incentives detailed in the Plan are targeted at rewarding innovation, creating free trade markets, actions to promote quality, marketing campaigns to enhance productive specificities and global networks to support competitive productive units in the GVC.

The strategic design of the Juncker Plan is essentially that of attracting private capital, thanks to the increase in quality of funding due to the twofold EU-EIB guarantee. However its aim is also to promote industrial and regional policies that facilitate investments in private sector building works and plants for new productions or innovative production chains.

Following a brief overview of Italy's macroeconomic scenario in the context of EU dynamics, it was considered pertinent to make some conclusive reflections on the effective possibility of promoting a potentially strategic vision for the development of SMEs. An instrument to resolve the problematic issues we highlight, would consist in a Master Plan of structural reforms, delineated in the long awaited Italian National Reform Plan.

In the light of the above, it is our firm conviction that general policy guidelines on competition and free market policies, already approved with the 2015 Law, require amending in order to define planning relative to urgently required intervention for infrastructure, the regeneration of the territory and the

mobility of goods and people. In this respect, SMEs could make a relevant contribution and at the same time obtain considerable economic benefits.

In the context of policies for *Mezzogiorno*, in order to enhance the strengths of the territory, the characteristic SME model, widespread in the economy of the South, should be exploited. However, this business genre continues to encounter considerable difficulties at territorial scale in terms of the administrative context, market conditions, and the problematic issues related to access to credit, widespread illegality and the infrastructural gap. In addition, within the framework of Cohesion Policy strategies for the Southern Regions, which benefit from almost 80% of the EU Structural Funds, besides the Development and Cohesion Fund and expenditure budgeted for investments, integrated planning is urgently required to put in place intervention relative to sources of funding and to programming more simplified and transparent investment processes.

The Industry 4.0 Plan epitomises a cultural revolution that would enable the Italian SME productive system to augment competitiveness and development, and through digital technologies, to improve and transform their business. Such strategic guidelines should notwithstanding, be applied to any typology of SME (i.e. manufacturing, trade, crafts, tourism and services) thus enhancing innovation in the broadest sense and affecting how businesses modify their approach to the market. The impact of innovation on business models in general and in particular those of SMEs would consequently be significant, given that innovation is replicable and always generates multiplying effects (Paganetto, 2016).

In the PART TWO of the research study, scientific interest was targeted at strategic Public Management for the competitiveness of SMEs, centered on guidelines for internationalisation and the vision of Public Organisations, Institutions and Public Corporations.

In the scenario of internationalised production, it was found that Italy still lags behind the other main European countries. This is especially the case when incoming FDI relative to the industrial sector is compared, albeit in recent decades, jobs have increased in high intensity technology sectors as well as in the Asian and other emerging economic scenarios by virtue of the dynamics of medium sized enterprise, attracted by better growth prospects. It was also found that the recent crisis relative to SMEs and their position in the GVC (See Altomonte et al., 2012; Barba Navaretti et al., 2011) has impacted critically considering that the most productive firms continue to invest directly on foreign markets, while those distinguished by an intermediate range of productivity, or by outsourcing and the rest, remain vertically integrated within their country of origin (See Federico, 2010).

In such a scenario, studies put in place enlighten as to the conditions deriving from the link between financial constraints and internationalisation processes for SMEs that continue to produce for the home market, while conditions for those operating on foreign markets are generally more credit intensive (See Chaney, 2016; Feenstra et al., 2014; Manova, 2013). The latter being more efficient, require liquidity and self-financing (Minetti and Zhu, 2011). As concerns firms that renounce competing outside the national borders, it was found that lack of initiative is generally due to scarce organisation or information (See Cristadoro and D'Aurizio, 2014). Such factors should not be underestimated given that a thorough prior knowledge of world economy trends and their implications, in terms of criticality and opportunities, is indispensable for fostering the internationalisation process.

Therefore, given the above considerations and from the point of view of economic policy, trends undoubtedly indicate that efficient management processes are crucial for competitiveness as is intervention for the rationalisation of future allocated resources (capital and labour). In this respect, furthermore, analyses carried out relative to GVC show how technological-productive factors and the technical and qualitative specifics of products contribute only in part to the acquisition of competitive capacity, equally strategic are corporate support functions, such as trade, marketing and logistics that enable wider profit margins. However, strong positioning in the GVC represents a significant element of competitiveness and in the context of the banking system, the remit of Credit Institutes should be that

of providing a significant contribution to the process of company growth in dimensional terms. Finally, our research findings highlighted how efficient and strategic Management of Public Organisations, Institutions and Public Corporations plays an increasingly significant role in determining commercial flows and comparative advantages, not to mention economic appeal. Therefore, the correlation between FDI and institutional quality is a strategic factor, and that key issues in the enhancement of territory specifics pivot on deadlines and the complexity of bureaucratic procedures rather than the financial costs of the same.

Meanwhile, at the same time, taking into account that in the PART ONE of the research it was highlighted how Western markets are the most consistent and that the premium segments are within reach only of SMEs that are capable of promoting innovative ideas (See Micelli and Rullani, 2011), it should be reiterated that firms marketing Made in Italy and other well-known brands will have to organise their business on an international scale, with a sharp focus on high value goods and services (as opposed to low cost production). As is well known, the strategies for penetrating foreign markets revolve around a series of factors and depend on the specificity of the business, as well as the characteristics of the market segment served, consequently a factor that SMEs should consider is their degree of investment involvement.

In this respect, a further element that emerges from the Research findings concerns the degree of flexibility of the initiatives, as the larger the investment, the more the penetration process is characterised by elements of rigidity, since disinvestment could result in losses that with difficulty are recovered in the short term. From the perspective of synthesis, our analysis confirms that the direct approach is fundamental given that it implies greater involvement of SMEs, above all in financial terms, it encourages direct consumer relations and grasps and predicts consumer trends and the market segments to invest in. Consequently, it enables SMEs to redefine their trading policies in line with current trends, such as Joint-ventures which vary according to national regulations: Equity joint-ventures (Ejv - limited liability companies), Contractual joint-ventures (CJV - with a more basic organisation), Wholly Foreign-Owned Enterprise (Wfoe - set up by one or more foreign partners and managed directly by them).

With regard to trade agreements or others of various kinds with complementary or competing companies, considerations are more complex, given that such partnerships entail various types of strategies, of which consortia are the most representative, especially in the Northern regions of Italy. This type of instrument concerns joint activities abroad, albeit it has to be noted that in effect, planned consortium goals frequently delude expectations given that the partnership is often set up on the basis of objectives in the first instance not exactly well defined.

By means of subsidiary branches, SMEs in the process of internationalisation set up their own productive/commercial bases in foreign markets (with medium-long term objectives depending on their socio-economic knowledge of the ethnic and market scenarios, or depending on their development of knowhow). Alternatively, SMEs acquire firms already operating on the market (this naturally implies greater investment, but also simplification of problematic issues).

Finally, particular attention was addressed to medium-sized companies, as they are subject to implementing more advanced forms of entry relative to exports, such as joint ventures and FDI (in production, retail, R&D) which are more suited to emerging countries and enable successful integration within the local socio-economic fabric. In short, we can affirm that the Italian productive system still shows appreciable signs of vitality which should be encouraged to foster competitive positioning in the international economic context via a type of industry based on innovation and new profiles for SMEs, where the weight of intangible assets will become increasingly crucial (Gambardella and McGahan, 2010). Therefore, to stimulate the appeal of FDI and the participation of Italy in the reorganisation process ongoing at global scale, targeted policies should be promoted for medium-sized companies (such as enhancing the knowhow of excellence, developing selective actions, increasing the efficiency of capital

and the credit market), also with the aim of enhancing the wealth of skills distinguishing SMEs which make up the reference supply chain (See Coltorti e Varaldo, 2012).

Traditionally, since the Nineteen Eighties, policies to support SMEs have been widespread in all advanced economies, the aim being to correct market failures, the outcome of information asymmetries, but also from the point of view of regulatory issues in various disciplinary fields (See Solimene, 2010). This has enabled the selection of the best international practices, but not, in contrast, technico-scientific performance assessment on the effectiveness and efficiency of the programmes, by virtue of the fact that productive units are an extremely heterogeneous reality (See Renda, Schrefler and Von Dewall, 2006). The findings from our research in this context, were supported by case studies and *ex post* evaluations of public policies and spending programmes (utility, relevance, effectiveness and efficiency of the measures). However, considerations of an *ex ante* nature on the efficacy of public policies supported by the literature on economics (See Martini and Sisti, 2009) concentrate mainly on elements such as conformity with set objectives and needs by means of bottom up approaches, the feasibility of long term policies, specific projects for enhancing regional characteristics, limited distortion and not least, the reduction of costs to put in place a functional market of services.

As far as studies and research carried out in the field and domain of Economics and Management of Public Companies, and in particular of the Management of Institutions, Organisations and Public Companies (See De Luca, 2010; Pfoestl, 2010; Cioppi, 2012), innovation appears to be the most relevant strategic factor for inclusion in programmes in support of SMEs, especially as innovation fosters the competitiveness of the economy, provided that research, in particular basic research, is funded, which promotes the creation and dissemination of knowhow, with targeted policies.

In this direction, the EU has reconsidered the objectives of the Lisbon Strategy with the approval of the Europe 2020 Action Programme that include seven wide-ranging flagship initiatives in the knowledge triangle scenario of research, innovation and education. Considering that Italy benefits from a low percentage of loans, the EIB and Italian SMEs should jointly with the European Commission remedy this by disseminating opportunities for community funding for innovation and to set up support centres to assist entrepreneurs in drafting their projects and procedures.

Pursuant to brief considerations on Italian industrial districts also with the support of a wide range of economic literature, (See Federico, 2006; Grandinetti, 2001; Lipparini, 2002) attention was addressed to the specifics of local businesses, not to mention to the sharing of a common cultural and value system and to mechanisms of transmitting knowledge to achieve collective efficiency. Subsequently, remits of coordination and support for European Union intervention were assessed relative to assisting the efforts of the States and the Regions, up to the publication of the Communication of the European Commission (2008), on the promotion and support of industrial districts (See Ricciardi, 2013). The need to overcome so-called *nanism* and to reinforce the productive fabric has induced the Institutions, Organisations and Public Corporations to identify new economic actors, to put in place networks and supply chain aggregations that involve SMEs, large enterprises and Institutes of Credit. However, complementarity requires a dynamic interpretation of policies for relaunching SME competitiveness in order to eliminate competitive gaps and to overcome critical issues. Finally, our research has also taken into account the outcomes of the Services Directive (2006) (D'Acunto, 2009), given that services generate most of Italy's GDP and the area where the highest concentration of SMEs are to be found. However, it should be noted that the complex legislative instrument is still far from being fully implemented given Italy's delay in approving the Services Directive with the Legislative Decree no. 59 of March 26, 2010.

The global economic crisis has triggered a long period of recession, exacerbating the gaps in conditions of public finance and the growth rate of individual Eurozone countries. As concerns Italy this has imposed the need for structural reforms to boost SME competitiveness by strengthening short-term productivity and in a strategic perspective, structured on innovation and oriented towards social and environmental sustainability. In particular, sites of excellence should be flanked by the resources of the

regional economies, integrated within international production chains, in dynamic manufacturing activities and in high knowledge intensity modern services (*Knowledge Intensive Business Services*). Therefore, smart industrial specialisation policies are required to increase the effectiveness of accumulated knowledge and to encourage technological diversification, to promote competitive repositioning in new productions and the strengthening of governance capacity by means of advanced managerial, organisational and production management models, delineated in the field and study of Economics and Management of Public Companies (See Franzoni and Salvioni, 2014).

As highlighted so far, Financial Institutions, in particular Credit Institutions as main actors would undoubtedly have the remit for local development, participating in the organisation of the phases of design, planning and implementation of innovative projects. Furthermore, a not inconsiderable contribution could derive from the various forms of Public Private Partnership, with relevant institutional investors, and from the reindustrialisation of specific Italian multi-utilities (such as A2A, IREN, ACEA, TERNA), after appropriate recapitalisation.

Given that the rating of sovereign countries implies repercussions on the rating of SMEs (See Gai, 2009) and competitive disadvantage for the economic system, the credit crunch has prompted governments to take measures to develop alternative financing channels to bank credit, such as mini-bonds, the Fund Guarantee for SMEs, tax relief for recapitalisation, private equity funds, tax breaks for *business networks*, the convention between *Cassa Depositi e Prestiti*, SACE, SIMEST and ABI in support of exports.

In such a scenario, innovations in the credit and financial sectors are necessary, such as favouring the issue of SME corporate bond and their *private placement*, the securitisation (Asset Backed Securities) of loans to the most efficient production units, the constitution of brokers of the Business Development Company type, already operational in the USA, increasing allocation of *private equity* funds, transforming the *Cassa Depositi e Prestiti* into a Development Bank and finally, assigning a *credit rating* (a kind of quality certification) to investment projects.

In addition to the above proposals, it is considered that targeted interventions be included in articulated governance policies to promote organisational innovation, simplify procedures, increase autonomy, decentralisation and *accountability*. Such interventions should also promote the spreading of product and organisational innovation relative to the Public Administration, assign responsibility for industrial policy and sustainable development to the Regions and local Authorities and rationalise action for governing the economy in line with the redesign of the central institutional architecture. Intercepting global demand and generating external economies should be targeted, however the EU should also release investment from balanced budget requirements imposed by the *Fiscal compact*.

Granted that developing technological paradigms shift areas where skills accumulate, SME boundaries and the territorial dimension of innovation and production, consolidated trends were confirmed relative to the contributions that could derive from the Management of public sector Institutions, Organisations and Companies in ensuring technical knowhow and managerial skills. The process would increase the capacity to absorb external product knowhow and would facilitate investments, especially considering that European Union has placed Innovation and the Knowledge Economy at the centre both of the Lisbon Strategy and of the new Europe 2020 Strategy, approving numerous programmes (including seven broadbased flagship initiatives) intended mostly for SMEs or in any event, envisaging for them facilitated access to funding and finance. Besides the EU programmes in the strictest sense, the funds for innovation made available by the European Investment Bank are of particular relevance. The EIB in fact manages three initiatives dedicated precisely to SMEs.

As concerns competitiveness and innovation for SMEs, an analysis was carried out relative to initiatives launched by the Italian Government which extended to 2015 (*Investment Compact*) part of the funding destined for innovative startups. At the same time the consolidating of the national innovation ecosystem was started also putting in place certified incubators. In addition to the instruments introduced

at the end of 2012 with the Decree for Growth 2.0, the second generation of subsidies was added, aimed at completing the support for the growth of the national ecosystem of innovative entrepreneurship. Among others, initiatives analysed included Italy Startup Visa and Italy Startup Hub Programmes devised to attract and encourage the permanence of non-European talent, interested in starting up innovative companies in Italy, subsidised loans granted by Invitalia under the Smart&Start programme; equity crowdfunding, an innovative system for raising funds through online platforms. Finally, the Ministry of Economic Development jointly with other Ministries, is involved in Programmes supporting the innovation ecosystem, such as the Visa Policy aimed at innovative non-EU entrepreneurs, and a strategic lever to attract highly qualified human capital.

Equally significant are the Chambers of Commerce initiatives, aimed at supporting innovative start-ups, also in consideration of the strategies indicated in the official document of the European Union (EC, 2010b), which emphasises the need to identify sector and technological specialisations, the so-called *technological domains*, upon which regional policies should be structured in order to promote local innovation processes (See Foray, 2009; Foray et al., 2009; Giannitsis, 2009).

The systemic, complex and incremental nature of SME innovations implies management models of innovation processes in the Public Administration, considering that also the taxonomy of the innovative areas proposed by the OECD, defining *knowledge intense regions, areas of industrial production and non-technological regions* (OECD, 2010, 2011), were insufficient to delineate the diversity of territorial innovation models (Capello, 2014). In short, in the strategic vision of the Europe 2020 Strategy, if individual local technological features are essential in the design and implementation of specific projects, the strategies and general context within which the actions for SMEs must be carried out require the identification of common approaches per type of Region. Therefore, subsequent to a series of assessments of merit, the need appeared evident to devise specific projects for the sustainable use of indigenous resources for a realistic strategic local vision, supported by the Management of Organisations Institutions and Public Corporations to implement the territorial approach of smart specialisation (See Pontikakis et al., 2009).

A further goal achieved by our research was to have determined that if the combination of tangible and intangible elements, informal and formal sources are at the basis of the creation of knowledge, then the creativity and culture of a territorial area develop specialised labour markets, human capital high quality, cumulative learning processes and interpersonal cooperative networks. Furthermore, local territorial production factors are extremely relevant (such as financial capital, information, consolidated technologies), however it is tacit knowledge – constantly created, exchanged and applied to the local production system – that can create business ideas, is equally strategic. In the real market (See Camagni and Capello, 2009). In this sense, the contribution of scientific research related to Management & Information Technology is essential, if aimed at designing models of innovation for SMEs, structured on regional specificities (See Gambino and Di Pinto, 2016).

The model of synthesis produced by the outcome of our research considerations renders it possible to affirm that the regional model of endogenous innovation, within a scientific/technological network – supported by Organisations, Institutions and public Corporations – must have as its objective the cross fertilisation of ideas and of knowledge, while the model of creative application, designed with the approach to the co-application of smart specialisation, should be implemented by subjects who seek new knowledge and use it for the solution of innovative technical problems of a particular territorial area (See Foray, 2009; EC, 2010b).

Furthermore, if the aim is to strengthen the capacity of the territory to increase the effectiveness of accumulated knowledge and to encourage technological diversification, above all on the basis of the characteristics of the evolutionary model of innovation, the role of Organisations, Institutions and Public Corporations becomes strategic for promoting the establishing of SMEs in the territory especially in sectors of modern activities and in large urban areas, fostering a common long-term systemic vision. Therefore, complex investment and innovation projects require the support of Organisational,

Institutional and Public Sector Corporational Management to put in place models of management of integration processes and the coordinated succession of strategic SME activity in Metropolitan areas, based on the public-private cooperation and networks, but also on the dissemination of tacit knowledge of a technological nature, in diversifying products and markets. Such objectives can only be achieved by means of an efficient institutional system and financial institutions, capable of determining the governance of logics of interaction and cooperation (See Cappellin, 2009a and 2009b).

These assumptions derive from research carried out on the various public support tools for internationalisation, which are available to Institutions, Organisations and Companies belonging to the public sector, such as the Institute for Foreign Trade (ICE), the Italian Company for Business Abroad (SIMEST SPA) and the Foreign Trade Insurance Services (SACE SPA), subjects boasting a statutory and organisational structure which also leads us to reflect on the duplication of interventions and on the scarce attention addressed to the promotion of economic activities on national territory.

In the context of the promotion of foreign investments, reflections were addressed to the role of Public Organisations, Business Associations and Credit Institutions in supporting SMEs moving from their countries of origin to foreign markets. Their aim is basically that of highlighting that Investment Promotion Communities (IPCs) act as interfaces between States and SMEs, with the remit of supporting SMEs overseas with tools of development policy. Finally, it was possible to gauge the contribution made by IPCs in terms of introducing management models for innovation processes on the part of Organisations, Institutions and Public Corporations.

Notwithstanding, the most significant process of innovation could certainly be considered the establishment of the Regional Spaces for Internationalisation (SPRINT) – a strong point, in terms of organisational flexibility with intervention modulated on the peculiarities of local production contexts – even if the assessments of merit on the outcomes of the activities evidenced a lack of system strategy. However, certain Regions distinguish themselves for activities aimed at putting in place a census of productive contexts, monitoring international competitor initiatives, and predisposing qualified assistance services to already established foreign SMEs. The analyses conducted enabled us to select best practices, represented by the Emilia Romagna Region (putting in place a census and disseminating the offer of effective tools and services), by the Marche Region (interactive actions for the provision of services and targeted Databases); and by Tuscany (delivering customised services, putting in place policies addressed to areas slow in development and with limited links to foreign markets). However technico-economic assessments highlight the advantages of the model adopted by the Tuscany Region, given that it includes local policies for internationalisation within a coherent plan to support the regional economic and productive system; experimenting integrated forms of use of resources and attempting to combine established actions with decentralised cooperation and development. The model also promotes needs analyses with reference to SMEs and the regional productive fabric.

In the conviction that Italy has the opportunity to avail of the current international economic recovery, provided that the decentralisation process of functions is based on institutional formats consistent with the notion of the industrial configuration of efficient, innovative SMEs, applied to the regional structure of Organisations, Institutions and Public Corporations capable of putting in place effective local fiscal policy intervention, mechanisms of political selection to augment the efficiency of decision-making on the part of Public Management (See Pellicano, 2002, 2017; Ciasullo and Troisi, 2017) and not least, functional federalism (See Wellish, 2000). In short, goals will consist in achieving economies of scale, network and production differentiation (See Iommi, 2013), through the reallocation of resource process to support planning for the insertion of SMEs in modern, functional cities (Cfr. Duranton and Puga, 2000, 2004).

In conclusion, it emerges that the regionalisation process of public intervention for the internationalisation of SMEs is still in an evolving stage, albeit there persists a certain degree of fragmentation in intervention aimed at enhancing the territorial dimension in support of the productive

system. Therefore, the adoption of new programming methods, based on criteria of vertical subsidiarity and on functional approaches, capable of removing the overlapping of remits detected between operative Authorities, Government tiers and coordinating bodies, which results in inefficiencies and represents an obstacle for transparency, both for those SMEs interested in exploiting the tools offered and for those wishing to evaluate their costs and benefits (See Lipczynski, Wilson and Goddard, 2016).

MANAGEMENT STRATEGICO PUBBLICO PER
LA COMPETITIVITÀ DELLE PMI NEI PROCESSI DI
INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'ECONOMIA ITALIANA

ABSTRACT

Per il raggiungimento degli obiettivi inerenti alla Tesi di Dottorato di ricerca si è ritenuto opportuno, nella PARTE PRIMA, esaminare gli sviluppi dell'internazionalizzazione italiana, con un focus sulla competizione nei mercati esteri e un altro sulla relazione tra PMI e l'orizzonte europeo.

Dopo una sintesi delle recenti dinamiche economiche globali, è emerso che se il processo di internazionalizzazione, fenomeno di natura composita, ha consentito alle PMI di investire, con il preciso obiettivo di conquistare progressivamente quote di mercato, la delocalizzazione ha comportato il trasferimento delle unità produttive a contenuto valore aggiunto dal proprio mercato di riferimento verso quelli emergenti, caratterizzati da bassi costi dei fattori della produzione. Ma gli effetti macroeconomici della globalizzazione sono stati ancora più evidenti nella destrutturazione del modo di organizzare la produzione, inducendo i Governi ad attuare politiche di non intervento, avvantaggiando l'organizzazione delle attività e amplificando la delocalizzazione e la mobilità degli investimenti.

Tanto premesso, l'internazionalizzazione delle PMI del nostro Paese ha ricevuto una particolare attenzione da parte degli studiosi ed esperti del campo e del dominio di studio dell'Economia e Direzione delle Aziende Pubbliche (Anselmi, 2014), soprattutto del Management di Enti, Istituzioni ed Aziende del settore pubblico (Cfr. Aprile, 2015; Wood, Demirbag, 2012), che hanno concorso ad evidenziare la specificità del modello di internazionalizzazione, centrato sul ruolo delle PMI e dei distretti industriali.

Nonostante alcuni tratti distintivi (come la scarsa consapevolezza degli scenari, le limitazioni derivanti dalla liability of foreignness e dalla liability of newness, il disinteresse per le attività a monte della catena del valore e per i modelli di governance), i vantaggi competitivi delle PMI sono prevalentemente quelli locali, cioè la necessità di valorizzare l'identità nei sistemi del valore a base territoriale (Cfr. Barney, 2015). Un'offerta di prodotti adatti a mercati limitati (nicchie), ma di estensione globale, che spesso servono segmenti high-end, con livelli di prezzo e margini di redditività in grado di sostenere i differenziali, anche elevati, nei costi di produzione, rispetto ai produttori a basso costo.

Per superare le criticità si è consolidato l'orientamento di attuare efficaci strategie d'impresa e adeguati processi di riforma, anche per supportare le Regioni del Mezzogiorno, che hanno sperimentato significative trasformazioni, in termini di dinamiche di integrazione delle economie locali, affermando la presenza di *più Mezzogiorni*. Pertanto, grandi opportunità per le PMI e per un nuovo catching-up competitivo, fino alla possibilità di un vero e proprio upgrading tecnologico del sistema economico-produttivo.

D'altro canto, le prospettive del commercio internazionale pongono diverse sfide ai principali rami, come la meccanica che dovrà intercettare nuovi orizzonti, puntando su personalizzazione e servizi per competere nei mercati sofisticati, ma per questo maggiormente remunerativi. Più complesso è apparso il quadro di due pilastri del Made in Italy, Sistema moda e Arredo, premiati dalla dinamicità della domanda mondiale di import, ma con la necessità di un posizionamento strategico su cui investire (Bucci, Codeluppi, Ferraresi, 2011). In sintesi, sarà fondamentale associare all'eccellenza manifatturiera delle PMI aspetti immateriali e distributivi (come la valorizzazione dell'e-commerce). Inoltre, si consideri che l'integrazione reale e finanziaria dell'economia mondiale (Bordo e al. 2003), la rivoluzione legata alle tecnologie digitali, gli accordi commerciali e l'abbattimento dei costi di trasporto hanno concorso all'affermarsi di un nuovo paradigma tecnologico, strutturato secondo le logiche delle Catene Globali del Valore (CGV) (Greco, 2016), che hanno consentito un utilizzo intenso dei vantaggi comparati tra le nazioni.

Per quanto attiene al posizionamento delle produzioni delle PMI, tenuto conto degli esiti delle valutazioni tecnico-economiche, occorre intercettare, nei singoli comparti dell'economia, le nicchie più promettenti, che già presidiano segmenti specifici (come la nautica da diporto) o sono parte attiva di CGV. Per di più, la capacità di adattamento ai nuovi sistemi di produzione rappresenta un punto di forza dell'Italia, che consentirà di cogliere opportunità economiche sia sui nuovi mercati di frontiera, carenti sul piano tecnologico, sia verso paesi di più antica tradizione industriale, che cercano nei nostri beni le note distintive per il miglioramento di qualità ed efficienza delle proprie produzioni.

Il focus sulla relazione tra PMI e l'orizzonte europeo ha subito evidenziato le peculiarità connesse alla creazione di nuova occupazione, alla diffusione dell'innovazione di prodotto e della conoscenza, ma soprattutto alla capacità di utilizzare le sinergie offerte dal territorio. Successivamente, l'analisi sulle PMI ad elevata crescita ha permesso di rilevare che esse sono presenti in tutti settori produttivi, con una consistenza nei rami manifatturieri e in quelli ad alta intensità di conoscenza; mostrano un elevato tasso di investimento in ricerca e sviluppo; possiedono significative competenze interne, in particolare manageriali e per la qualità della forza lavoro.

Per quanto attiene al contesto italiano, esso è caratterizzato dalla forte presenza di micro-imprese e dalla spiccata specializzazione manifatturiera, più elevata rispetto agli altri paesi dell'UE, seconda soltanto alla Germania. In particolare, la stima degli indicatori di performance ha evidenziato, tra l'altro, che la competitività delle imprese risulta inferiore a quella delle maggiori economie europee; il tasso di investimento è in linea con quello degli altri paesi; la redditività lorda è generalmente al di sotto di quella media europea; la questione dimensionale assume la sua importanza, anche sul fronte della vulnerabilità della struttura finanziaria delle imprese rispetto a quelle europee (Cfr. Accetturo, Giunta, 2014). Pertanto, i principali problemi da fronteggiare, anche risultanti dalla consultazione sullo Small Business Act per l'Europa (2008), riguardano gli oneri amministrativi generati dalla legislazione, la difficoltà di ricorrere ai finanziamenti, la fiscalità, gli impedimenti nell'individuare e nell'attrarre profili professionali e l'accesso alle gare d'appalto.

Dopo una disamina di sintesi delle policies support, l'attenzione è stata rivolta agli scenari previsti con il Piano Juncker del 2015 (Paganetto, 2015), in cui è stata riscontrata una sintonia di base, rispetto agli obiettivi prefissati dalla Tesi di Dottorato di ricerca, quale il ruolo delle PMI nei cambiamenti del mercato globale e nell'adattamento dell'economia dell'UE alle dinamiche della globalizzazione, non soltanto perché danno occupazione a due terzi degli addetti del settore privato e contribuiscono allo sviluppo della realtà europea competitiva, innovativa e inclusiva. Ma è stata rimarcata anche una sintonia di intenti, in tema di incentivi per premiare l'innovazione, realizzare mercati aperti, attivare azioni per il miglioramento della qualità, promuovere campagne di marketing centrate sulle specificità produttive, implementare reti globali, sostenere le unità competitive nelle CGV.

Tanto premesso, il disegno strategico del Piano Juncker è essenzialmente quello di attirare capitali privati, grazie alla duplice garanzia UE-BEI, ma è anche di promuovere una politica industriale e regionale che agevoli gli investimenti in costruzioni e impianti delle PMI per nuove produzioni o filiere di tipo innovativo.

Dopo aver sintetizzato lo scenario macroeconomico dell'Italia nel contesto delle dinamiche dell'UE, si è ritenuto utile svolgere alcune riflessioni conclusive sulle reali possibilità di adottare una vision strategica per lo sviluppo delle PMI. Per conseguire tale obiettivo, sono state evidenziate alcune problematiche che potrebbero trovare piena soluzione in un organico Master Plan per attuare riforme strutturali, da tempo attese e già individuate nel Piano Nazionale delle Riforme. Necessita agire per riordinare gli indirizzi generali sulle politiche per la concorrenza e le liberalizzazioni, avviate con la Legge del 2015; definire la programmazione degli indifferibili interventi su infrastrutture e riqualificazione del territorio, sulla mobilità di merci e persone, per i quali ambiti le PMI potrebbero dare un contributo importante e ricevere, nel contempo, vantaggi economici non trascurabili.

In relazione alle politiche per il Mezzogiorno, l'obiettivo è di ottimizzare i punti di forza, a partire dalla valorizzazione del modello di PMI diffusa, che caratterizza in maniera preminente l'ambito regionale, ostacolato dallo stato dei contesti amministrativi, dalle condizioni di mercato, con particolare acuirsi delle problematiche legate alle difficoltà di accesso al credito, dalla diffusa illegalità e dal gap infrastrutturale. Pertanto, nel quadro delle strategie delle Politiche di Coesione per le Regioni del Mezzogiorno, che utilizzano quasi l'80% dei Fondi Strutturali dell'UE, oltre al Fondo di Sviluppo e Coesione e alla spesa in conto capitale per gli investimenti, si ritiene non più differibile una pianificazione integrata per mettere a sistema i diversi interventi, rendendo più chiari e programmabili e gli impieghi delle risorse.

Infine, il Piano Industria 4.0 può rappresentare una rivoluzione culturale per conferire al sistema produttivo delle PMI capacità di accrescere la competitività e lo sviluppo, attraverso l'adozione delle tecnologie digitali per migliorare e trasformare il business, anche se si ritiene che gli orientamenti strategici dovranno riguardare qualsiasi tipologia di PMI (come manifattura, commercio, artigianato, turismo, servizi), valorizzando il knowhow in senso lato, che riguarda anche il modo in cui l'impresa modifica il suo approccio al mercato, che ha impatti sul suo modello di business, perché sono innovazioni replicabili e generano effetti moltiplicativi (Cfr. Paganetto, 2016).

Nella PARTE SECONDA del lavoro di ricerca l'interesse scientifico è stato rivolto al Management strategico pubblico per la competitività delle PMI, centrato sugli indirizzi di internazionalizzazione e sulla vision degli Enti, delle Istituzioni e delle Aziende pubbliche.

Come è emerso, l'Italia è ancora in ritardo, rispetto ai principali paesi europei, soprattutto se il confronto avviene sulla base degli Investimenti Diretti Esteri (IDE) in entrata per la struttura industriale, anche se, nello scorso decennio, sono aumentati gli impieghi nei settori a più alta intensità tecnologica e nelle realtà asiatiche ed emergenti per il dinamismo delle imprese di medie dimensioni, attratte dalle prospettive di crescita di quelle economie. Hanno certamente interagito l'impatto della recente crisi sulle PMI e la loro posizione nelle CGV (Cfr. Altomonte e al., 2012; Barba Navaretti e al., 2011), considerato che le più efficienti continuano a realizzare IDE, mentre quelle con produttività intermedia *outsourcing* e le restanti rimangono verticalmente integrate nel paese d'origine (Cfr. Federico, 2010).

In tale scenario, gli studi compiuti hanno consentito di acquisire i condizionamenti derivanti dal legame tra vincoli finanziari e internazionalizzazione per le PMI che producono per il mercato interno, mentre per quelle operanti all'estero sono generalmente più credit intensive (Cfr. Chaney, 2016; Feenstra e al., 2014; Manova, 2013), perché sono efficienti e necessitano di liquidità e di autofinanziamento (Cfr. Minetti, Zhu, 2011), ma le indagini hanno anche determinato che la rinuncia a competere fuori dai confini nazionali è dovuta ai fattori organizzativi o informativi (Cfr. Cristadoro, D'Aurizio, 2014). Questi ultimi aspetti non sono da sottovalutare, poiché è indispensabile una preventiva e approfondita conoscenza dell'evoluzione dell'economia mondiale e delle implicazioni, in termini di criticità e opportunità.

Pertanto, dalle riflessioni compiute, non vi è dubbio che, dal punto di vista della politica economica, i trend sottolineano l'importanza dell'efficienza gestionale per acquisire gradi di competitività e, quindi, degli interventi per la razionalizzazione nell'allocazione delle risorse (capitale e lavoro). Inoltre, alcune analisi sulle CGV hanno evidenziato come i fattori tecnologico-produttivi e le peculiarità dei prodotti concorrano solo in parte alla capacità competitiva, perché sono altrettanto strategiche le funzioni di supporto aziendale (come quella commerciale, il marketing e la logistica), che consentono di internalizzare più ampi margini di profitto. Comunque, la partecipazione, in posizione di forza, alle CGV rappresenta un importante fattore di competitività e il sistema bancario ha il compito di fornire un contributo significativo. Infine, al termine delle valutazioni di ricerca, è emerso che il Management delle Istituzioni degli Enti e delle Aziende pubbliche ha un ruolo sempre più rilevante nel determinare i flussi commerciali ed i vantaggi comparati, nonché il grado di attrattività economica. Pertanto, la correlazione tra IDE e qualità delle Istituzioni è strategica, perché attori chiave per la valorizzazione delle peculiarità del territorio sono i tempi e la complessità delle procedure burocratiche, piuttosto che i costi monetari delle stesse.

Premesso che nella PARTE PRIMA è stato evidenziato il primato dei mercati occidentali e che i segmenti premium sono alla portata delle PMI innovatrici, mentre quelle del Made in Italy e di brand noti dovrebbero organizzare la propria catena del valore su scala internazionale (Cfr. Micelli, Rullani, 2011), puntando ai beni e ai servizi ad alta qualità (meno logica low cost seeking e più market seeking), le strategie di entrata nei mercati esteri ruotano intorno ad una serie di fattori e dipendono dalla specificità del business, nonché dalle caratteristiche del mercato servito.

Oltre al grado di coinvolgimento da assumere, risulta opportuno considerare anche il livello di flessibilità delle iniziative, perché quanto più l'investimento realizzato è grande, tanto più l'*iter* di entrata è caratterizzato da elementi di rigidità, poiché il disinvestimento potrebbe comportare delle perdite difficilmente recuperabili nel breve periodo. A tale proposito, è stato oggetto di considerazioni di sintesi soprattutto l'approccio diretto, perché comporta una più alta esposizione della PMI, soprattutto in termini finanziari, e permette di intrattenere intensi rapporti con la clientela, comprendere e anticipare le tendenze dei consumatori, individuare i segmenti di mercato nei quali allargare la propria attività, nonché ridefinire le politiche commerciali secondo i trend, come la Joint-venture, la cui costituzione varia a seconda delle normative nazionali: le Equity joint-venture (Ejv - costituita come società a responsabilità limitata), le Contractual joint-venture (Cjv - caratterizzata da un'organizzazione più semplice), Wholly Foreign-Owned Enterprise (Wfoe - istituita da uno o più soci stranieri e da essi direttamente gestita).

Per quanto attiene agli Accordi commerciali o di altra natura con aziende complementari o concorrenti necessita evidenziare che la riflessione è articolata, perché composta da diversi tipi di strategie, di cui i consorzi sono le forme più rappresentative, soprattutto nelle Regioni settentrionali dell'Italia, istituiti con la finalità di realizzare attività congiunte all'estero, anche se, nella realtà, la pianificazione degli indirizzi consortili ha molto spesso deluso le aspettative, perché l'aggregazione è stata costituita sulla base di obiettivi non sufficientemente definiti.

Con la costituzione di proprie filiali, la PMI che si internazionalizza insedia una propria base produttiva/commerciale nei mercati nei quali intende espandersi e può essere condotta con la costituzione di unità produttive (con obiettivi di medio-lungo termine per la conoscenza economico-sociale delle realtà etniche, nonché per lo sviluppo del knowhow), o mediante l'acquisizione di quelle già operanti (con maggiori investimenti, ma semplificazione dei problemi).

Infine, una particolare attenzione è stata riservata alle medie imprese, perché realizzano modalità di entrata più evolute rispetto alle esportazioni, come le Joint venture e gli IDE (in produzione, retail, R&S), che sono più adatte ai paesi emergenti e possono favorire una migliore integrazione nel tessuto socio-economico locale. In sintesi, si può affermare che il sistema produttivo mostra ancora apprezzabili segnali di vitalità, che andrebbero incoraggiati per una posizione competitiva, con un tipo di industria fondata su innovazioni e su nuove configurazioni di PMI, dove il peso degli intangible assets risulterà sempre più determinante (Cfr. Gambardella, McGahan, 2010). Pertanto, per incentivare l'attrazione di IDE e la partecipazione dell'Italia al processo di riorganizzazione in atto su scala globale, per le medie imprese occorre promuovere mirate policies (come potenziare il knowhow di eccellenza, sviluppare azioni selettive, aumentare l'efficienza del mercato dei capitali e del credito), anche con il fine di valorizzare il patrimonio di competenze delle PMI, che compongono la supply chain di riferimento (Cfr. Coltorti, Varaldo, 2012).

Dagli anni Ottanta, le politiche di sostegno alle PMI sono uno strumento diffuso in tutte le economie avanzate, con il fine di correggere i fallimenti del mercato, dovuti alle asimmetrie informative, ma anche in tema di regolazione, aspetti e problemi trattati in diversi ambiti disciplinari (Cfr. Solimene, 2010), che hanno consentito di selezionare le best practices internazionali, ma non di eseguire valutazioni tecnico-scientifiche dei programmi, perché le unità produttive costituiscono una realtà molto eterogenea (Cfr. Renda, Schrefler, Von Dewall, 2006). Pertanto, le considerazioni svolte sono state sorrette da case studies e da valutazioni *ex post* delle politiche pubbliche e dei piani di spesa (come l'utilità, la rilevanza, l'efficacia e l'efficienza delle misure). Tuttavia, le riflessioni di tipo *ex ante*, con il supporto della letteratura

economica (Cfr. Martini, Sisti, 2009), hanno riguardato soprattutto alcuni fattori, quali la coerenza con gli obiettivi e i bisogni, con approcci bottom up; la costanza nelle politiche di lunga durata; la specificità nei progetti per valorizzare le peculiarità regionali; la limitata distorsività, attraverso la contrazione degli oneri, per implementare un mercato di servizi.

Per quanto attiene agli studi e ricerche compiute nel campo e dominio di studio dell'Economia e Direzione delle Aziende Pubbliche, e in particolare del Management di Istituzioni, Enti e di Aziende pubbliche (Cfr. De Luca, 2010; Pfoestl, 2010; Cioppi, 2012), si ritiene che l'innovazione costituisce il fattore strategico più rilevante da includere nei programmi di supporto per le PMI, soprattutto se accresce la competitività, purché sia finanziata la ricerca, in particolare quella di base, che promuove la creazione e la diffusione del knowhow, con mirati interventi. In tale direzione, l'UE ha riconsiderato gli obiettivi della Strategia di Lisbona con l'approvazione di Europa 2020, varando articolati programmi, tra cui sette flagship initiatives di ampio respiro, nello scenario del knowledge triangle, composto da ricerca, innovazione e istruzione. Considerato che l'Italia utilizza una bassa percentuale di finanziamenti, necessita *fare sistema* tra la Commissione Europea, la BEI e le PMI italiane, anche per divulgare le opportunità comunitarie per l'innovazione e istituire centri di supporto, che affianchino l'imprenditore nella redazione dei progetti e nelle procedure.

Dopo alcune considerazioni di sintesi sui distretti industriali italiani, anche con il supporto di un'ampia letteratura economica (Cfr. Federico, 2006; Grandinetti, 2001; Lipparini, 2002), l'interesse è stato rivolto alle peculiarità dei sistemi locali di imprese, nonché alla condivisione di una struttura culturale e valoriale e di meccanismi di trasmissione della conoscenza per conseguire l'efficienza collettiva. Successivamente, sono stati valutati i compiti di coordinamento e di sostegno agli interventi dell'Unione Europea nel supportare gli sforzi degli Stati e delle Regioni, fino alla pubblicazione della Comunicazione della Commissione Europea del 2008, in tema di promozione e di sostegno dei distretti industriali (Cfr. Ricciardi, 2013). Si rafforza l'impegno di superare il cosiddetto *nanismo* e di rafforzare il tessuto produttivo per le Istituzioni, gli Enti e le Aziende pubbliche nell'individuazione di nuovi attori economici, nell'implementare reti e aggregazioni di filiera, che coinvolgono le PMI, le grandi unità produttive e gli Istituti di Credito. Ma la complementarità richiede un'interpretazione dinamica delle politiche per il rilancio della competitività delle PMI per eliminare i gap e superare le criticità. Infine, la ricerca ha considerato anche gli esiti della Direttiva Servizi del 2006 (D'Acunto, 2009), perché generano la maggior parte del PIL comunitario e in essi si registra la più alta concentrazione di PMI, anche se la piena attuazione del complesso strumento legislativo è ancora lungi dall'essere completata, giacché l'Italia l'ha recepito in ritardo con il Decreto Legislativo n. 59 del 26 Marzo 2010.

Ribadito che la crisi economica mondiale ha attivato un lungo periodo di recessione, aggravando i divari nelle condizioni di finanza pubblica e nel tasso di crescita dei singoli paesi dell'Eurozona, per l'Italia necessita attuare le riforme strutturali per rilanciare la competitività delle PMI con il rafforzamento della produttività di breve periodo e con una prospettiva di tipo strategico, strutturata sull'innovazione e orientata alla sostenibilità sociale e ambientale. In particolare, accanto ai siti di eccellenza, dovrebbero essere utilizzate le risorse delle economie regionali, integrate in filiere produttive internazionali, in dinamiche attività manifatturiere e in servizi moderni ad alto contenuto di conoscenza (*Knowledge Intensive Business Services*). Quindi, politiche industriali di specializzazione intelligenti per accrescere l'efficacia della conoscenza accumulata e favorire la diversificazione tecnologica, con il fine di promuovere il riposizionamento competitivo in nuove produzioni e il rafforzamento delle capacità di governance con avanzati modelli di gestione manageriale, organizzativa e produttiva, afferenti al campo e al dominio di studio dell'Economia e Direzione delle Aziende Pubbliche (Cfr. Franzoni, Salvioni, 2014).

Per quanto evidenziato sin qui, le Istituzioni finanziarie, in particolare gli Istituti di Credito, avranno il compito di assumere il ruolo di attore dello sviluppo locale, partecipando all'organizzazione delle fasi di ideazione, progettazione, pianificazione e realizzazione dei progetti innovativi. Inoltre, un contributo non trascurabile potrebbe derivare dalle diverse forme di Partenariato Pubblico Privato, con importanti

investitori istituzionali, e dalla reindustrializzazione di alcune multi-utility italiane (come A2A, IREN, ACEA, TERN), opportunamente ricapitalizzate.

Dallo studio delle relazioni tra gli Istituti di Credito e gli investimenti delle PMI è emerso che il rating dei Paesi sovrani si riverbera sul rating delle PMI (Cfr. Gai, 2009), uno svantaggio competitivo per il sistema economico, la stretta creditizia ha indotto i Governi ad adottare misure per sviluppare canali di finanziamento alternativi al credito bancario, come i *mini-bonds*, il Fondo di Garanzia per le PMI, le agevolazioni fiscali per la ricapitalizzazione, i fondi di *private equity*, le facilitazioni alle *reti d'impresa*, la convenzione tra Cassa Depositi e Prestiti, SACE, SIMEST e ABI a sostegno delle esportazioni. In tale scenario, necessitano innovazioni nel ramo creditizio e finanziario, come favorire le emissioni di obbligazioni societarie delle PMI e il loro *private placement*; la cartolarizzazione (*Asset Backed Securities*) dei prestiti alle unità produttive più efficienti; l'istituzione di intermediari del tipo *Business Development Companies*, già operative negli USA; accrescere gli stanziamenti dei fondi *private equity*; trasformare la Cassa Depositi Prestiti in Banca di Sviluppo; assegnare un *rating creditizio* (una sorta di certificazione di qualità) ai progetti di investimento.

A completamento delle proposte avanzate, si ritiene che mirati interventi dovranno essere inseriti in articolate politiche di governance, semplificare le procedure, aumentare l'autonomia, il decentramento e l'*accountability* (come la diffusione dell'innovazione nella Pubblica Amministrazione); assegnare le responsabilità della politica industriale e dello sviluppo sostenibile alle Regioni e agli Enti locali. L'obiettivo è di intercettare la domanda globale e di generare economie esterne, ma occorre anche che l'UE elimini gli investimenti dall'obbligo di pareggio di bilancio, disposto dal *Fiscal compact*.

Osservato che lo sviluppo del paradigma tecnologico cambia i luoghi dove si accumulano competenze, i confini delle PMI e la dimensione territoriale della produzione, si afferma il consolidato orientamento degli apporti che potrebbero derivare dal Management di Istituzioni, Enti ed Aziende afferenti al settore pubblico per assicurare competenze tecnico-gestionali tese ad accrescere la capacità di assorbire knowhow realizzato all'esterno e facilitare l'attuazione di investimenti, considerato che l'Unione Europea ha posto l'innovazione e l'economia basata sulla conoscenza al centro della Strategia di Lisbona e della nuova strategia *Europa 2020*, con diversi programmi (tra cui sette flagship initiatives di ampio respiro) per la gran parte ideati per le PMI, o comunque prevedono per esse forme agevolate di accesso e finanziamento. Oltre ai programmi comunitari in senso stretto, molto rilevanti sono le risorse messe a disposizione dalla BEI, che gestisce tre iniziative dedicate esplicitamente alle PMI. Successivamente, sono state valutate le azioni del Governo italiano, che ha esteso nel 2015 (*Investment Compact*) parte del sostegno alle startup innovative e ha avviato il consolidamento dell'ecosistema nazionale dell'innovazione, anche con l'implementazione degli incubatori certificati. Inoltre, agli strumenti introdotti a fine 2012 con il Decreto Crescita 2.0, si è aggiunta la seconda generazione di facilitazioni. Tra gli altri, sono stati oggetto di studio i Programmi Italia Startup Visa e Italia Startup Hub per favorire l'attrazione e la permanenza di talenti non europei, interessati ad avviare un'impresa innovativa in Italia; i prestiti agevolati concessi da Invitalia nell'ambito del Programma Smart&Start; l'equity crowdfunding per la raccolta di capitali diffusi, mediante piattaforme online; la politica dei visti rivolta agli imprenditori innovativi extra-UE, quale leva strategica per attrarre capitale umano altamente qualificato, promossa dal Ministero dello Sviluppo Economico, di concerto con altri Dicasteri. Altrettanto significativa è stata l'azione svolta dalle Camere di Commercio, finalizzata al sostegno delle startup innovative, anche in considerazione delle strategie indicate nel documento ufficiale dell'Unione Europea (EC, 2010b), che ha richiamato la necessità di identificare specializzazioni, i cosiddetti *domini tecnologici*, sui quali le politiche regionali dovrebbero essere strutturate (Cfr. Foray, 2009; Foray e al., 2009; Giannitsis, 2009).

Il carattere sistemico, complesso e incrementale delle innovazioni per le PMI impone l'utilizzo di moderni approcci di gestione dei processi nella Pubblica Amministrazione, considerato che anche la tassonomia degli ambiti innovativi proposta dall'OCSE, che individuava le *regioni della conoscenza*, le *aree di produzione industriale* e le *regioni non tecnologiche* (OECD, 2010, 2011), non ha concorso a delineare le diversità

dei modelli territoriali di innovazione (Capello, 2014). In sintesi, nella visione strategica di Europe 2020 Strategy, se le singole peculiarità tecnologiche locali sono essenziali nella progettazione e realizzazione degli interventi, le strategie richiedono l'identificazione di approcci comuni per tipologie di Regioni. Pertanto, è apparso evidente, dopo una serie di valutazioni di merito, la necessità di ideare progetti mirati per l'utilizzo sostenibile di risorse indigene, con il supporto del Management di Enti, Istituzioni ed Aziende afferenti al settore pubblico per l'attuazione della specializzazione intelligente (Cfr. Pontikakis e al., 2009).

Altro traguardo della ricerca è l'aver determinato che – se la combinazione di elementi tangibili e intangibili, di fonti informali e formali è alla base della creazione di conoscenza – la creatività e la cultura di un ambito territoriale sviluppano mercati del lavoro specializzati, capitale umano di alta qualità, processi di apprendimento cumulativi e reti di cooperazione interpersonali. Altrettanto importante è la conoscenza tacita – continuamente creata, scambiata e applicata al sistema produttivo locale – che può costruire idee di business nel mercato reale (Cfr. Camagni, Capello, 2009). In tal senso, il contributo della ricerca scientifica afferente al Management & Information Technology è essenziale, se indirizzato a concepire prototipi di innovazioni per le PMI, strutturati sulle specificità (Cfr. Gambino, Di Pinto, 2016). Pertanto, il modello regionale di innovazione endogena, all'interno di una rete scientifica/tecnologica – supportato da Enti, Istituzioni ed Aziende afferenti al settore pubblico – dovrà avere per obiettivo la fertilizzazione incrociata di vision e di conoscenze, mentre l'applicazione creativa, progettata con l'approccio alla co-applicazione della specializzazione intelligente, dovrà essere implementata da soggetti che ricercano il knowhow e lo impiegano per la soluzione di problemi (Cfr. Foray, 2009; EC, 2010b).

Se l'obiettivo è di rafforzare la capacità del territorio di incrementare l'efficacia della conoscenza accumulata e di favorire la diversificazione tecnologica, soprattutto sulla base delle caratteristiche del modello evolutivo di innovazione, necessita promuovere il radicamento sul territorio delle PMI, soprattutto in settori di attività moderni e nelle grandi aree urbane, e per una proiezione di lungo termine condivisa, che consenta di *fare sistema*. Quindi, progetti di investimento e di innovazione complessi per attuare modelli di gestione dei processi di integrazione e la successione coordinata delle attività strategiche di PMI nelle aree metropolitane, basate sulla cooperazione pubblico-privato e sulle reti, ma anche sulla diffusione delle conoscenze tacite di tipo tecnologico. Obiettivi che possono essere raggiunti soltanto con un Sistema istituzionale efficiente e con Istituzioni finanziarie capaci di determinare la governace delle logiche di interazione e di cooperazione (Cfr. Cappellin, 2009a e 2009b).

Tali assunti sono derivati dalle ricerche eseguite sui diversi strumenti di sostegno all'internazionalizzazione, di cui dispongono Istituzioni, Enti e Aziende afferenti al settore pubblico, come l'Istituto per il Commercio Estero (ICE), la Società Italiana per le Imprese all'Estero (SIMEST SPA) ed i Servizi Assicurativi del Commercio Estero (SACE SPA), soggetti con un assetto statutario e organizzativo che inducono a riflettere anche sulla duplicazione degli interventi e sulla scarsa attenzione alla promozione delle attività economiche sul territorio nazionale.

Nell'ambito della promozione degli investimenti esteri, la riflessione è stata poi rivolta al ruolo delle Agenzie pubbliche, delle Associazioni di imprese e degli Istituti di Credito nel sostenere le PMI dei paesi d'origine nei mercati esteri, con l'obiettivo di evidenziare il ruolo delle Investment Promotion Communities (IPCs) nell'interfaccia tra gli Stati e le PMI e le peculiarità degli Sportelli Regionali per l'Internazionalizzazione (SPRINT), dotati di flessibilità organizzativa con azioni modulate sulle specificità dei contesti produttivi locali, anche se in assenza di strategia di sistema. Le analisi condotte consentono di selezionare le best practice, rappresentate dall'Emilia Romagna (censire e diffondere strumenti e servizi reali); dalle Marche (misure interattive per la predisposizione di attività e Database); e dalla Toscana (erogare anche supporti personalizzati, attuare interventi mirati per le aree a forte ritardo e con scarsi legami con i mercati esteri). Ma le valutazioni tecnico-economiche hanno evidenziato i vantaggi del modello adottato dalla Toscana, perché ha inserito le politiche locali per l'internazionalizzazione in un piano coerente di sostegno del sistema regionale; sperimentato forme integrate di utilizzo delle risorse;

tentato di coniugare la cooperazione decentrata e lo sviluppo; promosso analisi dei bisogni delle PMI e del tessuto produttivo.

Nel convincimento che l'Italia abbia la possibilità di cogliere gli stimoli della ripresa economica internazionale in atto, purché il decentramento delle funzioni sia fondato su assetti istituzionali coerenti con la nozione di configurazione industriale efficiente di PMI innovative, applicata alla struttura regionale degli Enti, Istituzioni e Aziende pubbliche; strumenti in grado di svolgere un efficace intervento di politica fiscale locale; meccanismi di selezione politica, volti ad innalzare l'efficienza decisionale del Management pubblico (Cfr. Pellicano, 2002 e 2017; Ciasullo, Troisi, 2017) e del federalismo funzionale (Cfr. Wellish, 2000). In sintesi, l'obiettivo della rifunzionalizzazione dovrà conseguire economie di scala, di rete e di differenziazione produttiva (Cfr. Iommi, 2013), attraverso il processo di riallocazione delle risorse per sostenere la progettazione di PMI inserite in moderne e funzionali città (Cfr. Duranton, Puga, 2000 e 2004).

Il processo di regionalizzazione dell'intervento pubblico per l'internazionalizzazione delle PMI è ancora in evoluzione, anche se permane un certo grado di frammentarietà degli interventi mirati alla valorizzazione della dimensione territoriale a supporto del sistema produttivo. Pertanto, necessita l'adozione di nuovi metodi di programmazione, strutturati su criteri di sussidiarietà verticale e su approcci di tipo funzionale nei processi decisionali, in grado di eliminare le sovrapposizioni di compiti tra Enti operativi, livelli di governo e organi di coordinamento, che creano inefficienze e ostacolano la trasparenza, sia per le PMI sia per coloro che volessero valutarne i costi ed i benefici (Cfr. Lipczynski, Wilson, Goddard, 2016).