

Piano strategico per l'internazionalizzazione del Piemonte

Sommario

1. Un'analisi di contesto: il Piemonte a confronto con globalizzazione e uscita dalla crisi.....	2
1.1 Il commercio estero è un fondamentale motore di crescita per l'economia piemontese	2
1.2 La crisi ha accelerato il cambiamento della geografia economica mondiale: le strategie per l'internazionalizzazione devono tenerne conto.....	8
1.3 A fronte di un contesto internazionale più competitivo occorre far leva sui punti di forza e i casi di successo, superando i residui punti di debolezza	11
2. Gli obiettivi del piano	12
3. Linee di intervento: i destinatari, i programmi e gli strumenti di intervento	14
3.1 Le 5 categorie dei destinatari dei programmi:	14
3.2 I programmi di internazionalizzazione	14
3.3 Gli strumenti di intervento	15
4. Il processo di attuazione del piano strategico.....	16

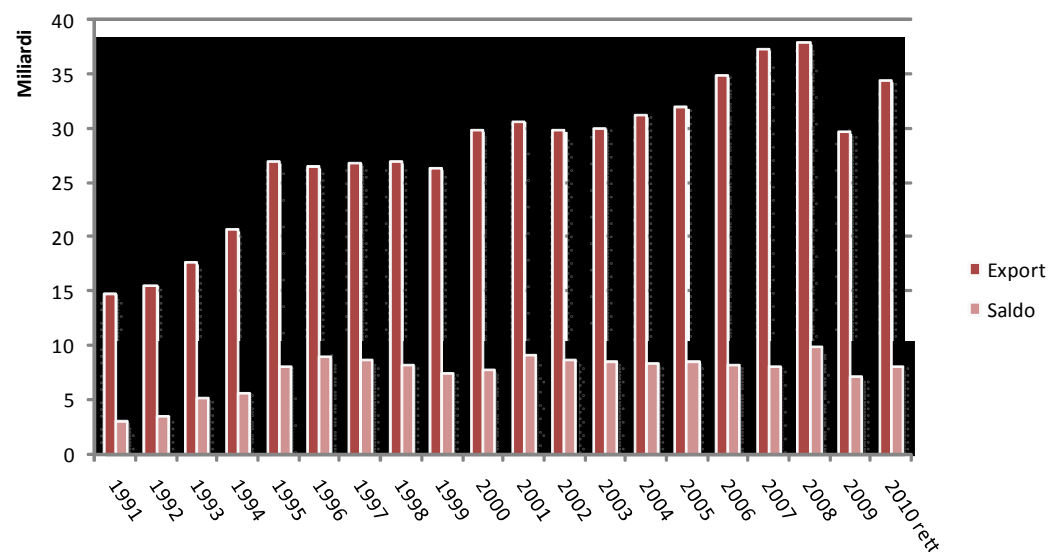
1. Un'analisi di contesto: il Piemonte a confronto con globalizzazione e uscita dalla crisi

1.1 Il commercio estero è un fondamentale motore di crescita per l'economia piemontese

Pochi grandi numeri testimoniano come il Piemonte sia già una grande regione, in quanto da sola produce l'8 per cento del Pil e il 10 per cento del valore aggiunto manifatturiero nazionale. Inoltre il suo Pil equivale al 40 per cento del Pil dell'Austria. Per fare il confronto con un paese emergente, il Pil piemontese è il 160 per cento del Pil del Marocco.

Il Piemonte è in secondo luogo una grande regione internazionalizzata: le sue esportazioni totali ammontavano prima della crisi a 38 miliardi di euro, pari a oltre il 10 per cento del totale nazionale. Sono scese durante la crisi fino a 30 miliardi di euro e sono ora in netta risalita (+16 per cento nel 2010 rispetto al 2009). Il tasso di esportazione è pari al 28 per cento del Pil e si confronta con il 23 per cento della media nazionale. Il saldo commerciale, che ha sfiorato i dieci miliardi di euro nel periodo pre-crisi rappresenta un contributo positivo per i conti nazionali, che per questa voce registrano valori negativi dal 2004, con un picco nel 2010, quando la differenza fra esportazioni e importazioni da e per l'Italia ha raggiunto i -29 miliardi di euro.

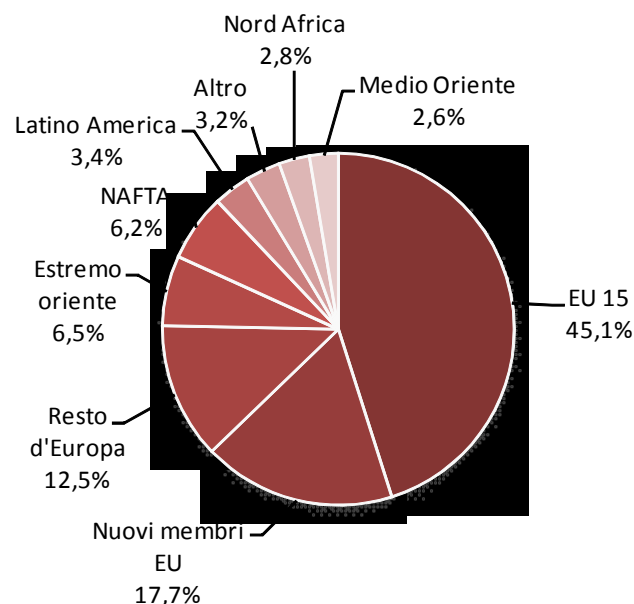
Figura 1: Andamento dell'export e del saldo commerciale piemontese (1991-2010).



Fonte: ISTAT

A riprova della sua competitività si può notare come il Piemonte sia già una regione avanzata per l'internazionalizzazione "passiva". Sono 600 le multinazionali che hanno sedi operative in Piemonte. Occupano complessivamente 100 mila addetti e sviluppano un fatturato di 15 miliardi, pari al 22 per cento del valore aggiunto del settore privato. Nel periodo compreso tra il 2005 e il 2009 in Piemonte sono atterrati annualmente una media di 3,3 miliardi di euro di investimenti diretti esteri, pari al 2 per cento del Pil per anno, ossia circa un terzo di tutti gli investimenti privati netti.

Figura 2: Scomposizione delle esportazioni piemontesi 2010 per destinazione.



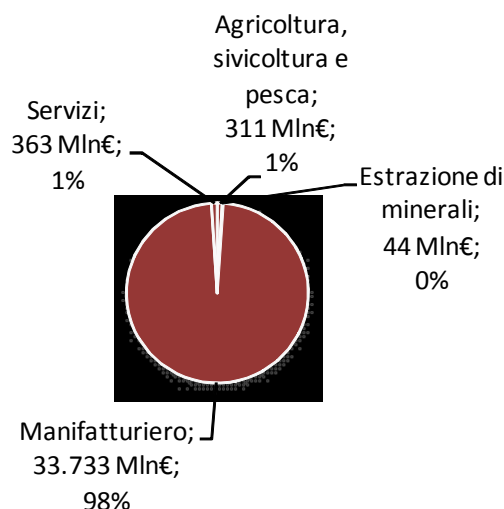
Fonte: ISTAT

Dei 34,5 miliardi di euro delle esportazioni piemontesi poco meno della metà (più precisamente il 45%) è dovuto a beni e servizi venduti ai primi quindici fondatori dell'Unione Europea. Questa percentuale sale al 51,6% se si comprendono altri fra i più importanti mercati maturi come Stati Uniti, Giappone e Canada. La restante parte delle esportazioni piemontesi è diretta a mercati relativamente vicini, come i paesi che hanno recentemente aderito all'Unione Europea (18% sul totale) o quelli che completano il continente europeo (un altro 12%). Scorrendo la classifica delle nostre esportazioni, scomposte per macro aree, troviamo l'Asia Orientale che – escludendo il Giappone - è responsabile del 5,5% delle esportazioni piemontesi. I paesi del Latino America rappresentano il 3,4% dei ricavi da commercio estero, mentre il Nord Africa ed il Medio Oriente valgono rispettivamente il 2,8% ed il 2,6%.

Nei paesi sopra citati il Piemonte ha esportato nel 2010 33,7 miliardi di euro prodotti della manifattura (pari a circa il 98% del totale delle esportazioni), 310 milioni di prodotti agricoli e 362 milioni di servizi. Il paniere piemontese risulta quindi sbilanciato a favore dei prodotti manifatturieri, anche quando lo si confronta con la scomposizione delle esportazioni mondiali (dove la manifattura persa per circa il 90%). Questi rapporti fra macro settori in Piemonte non hanno registrato apprezzabili mutamenti nel corso degli ultimi dieci anni.

Le esportazioni di servizi dal Piemonte costituiscono il 4,5% circa del totale nazionale, ponendo la regione al quinto posto in Italia. Nel dettaglio i viaggi valgono il 3,5% delle esportazioni nazionali, mentre il peso della regione sale se si considerano i servizi per le imprese (pari al 6,4%).

Figura 3: Esportazioni piemontesi 2010 per macrosettore.



Fonte: ISTAT

Scomponendo il macro settore principale (quello manifatturiero) ci si accorge come le vendite all'estero di prodotti legati ai mezzi di trasporto (auto e loro componenti, fino ai treni) valgano da sole 8,4 miliardi di euro, mentre quelle di macchine e apparecchiature 6,6 miliardi. Il peso di questi due comparti sul totale delle esportazioni piemontesi negli ultimi anni si è mantenuto costante: se nel 2001 valevano il 44,8% delle esportazioni totali, nel 2010 la stessa percentuale era pari al 45,2% nel 2008, calata leggermente (al 43,8% nel 2010) per effetto della crisi. Un settore che è cresciuto nell'ultimo decennio è senza dubbio quello alimentare: nel 2010 valeva 3,3 miliardi di euro, contro i 2 miliardi del 2001. Le vendite dei prodotti tessili oltre confine hanno invece seguito una tendenza inversa. Ancora nel 2001 fruttavano 3,4 miliardi di euro di commesse estere. Dieci anni dopo questi ricavi si sono ridotti di 760 milioni. A contrarsi sono stati anche comparti come l'elettronica e gli apparecchi elettrici, che hanno perso quasi mezzo miliardo di euro nell'ultimo decennio e pesano oggi poco più del 6% delle esportazioni regionali. Al contrario i prodotti in metallo sono cresciuti, nello stesso periodo, di quasi 900 milioni. Fra i settori emergenti (nella nostra regione come nel mondo) è importante segnalare come i prodotti legati al life science (farmaceutici, botanici, chimici, ...) nel 2010 con 476 milioni di euro hanno visto più che raddoppiare i propri ricavi esteri rispetto al 2001 (quando valevano 200 milioni).

Tabella 1: Esportazioni piemontesi 2010 di prodotti manifatturieri (valori in Mln di € e incidenza sul totale delle esportazioni)

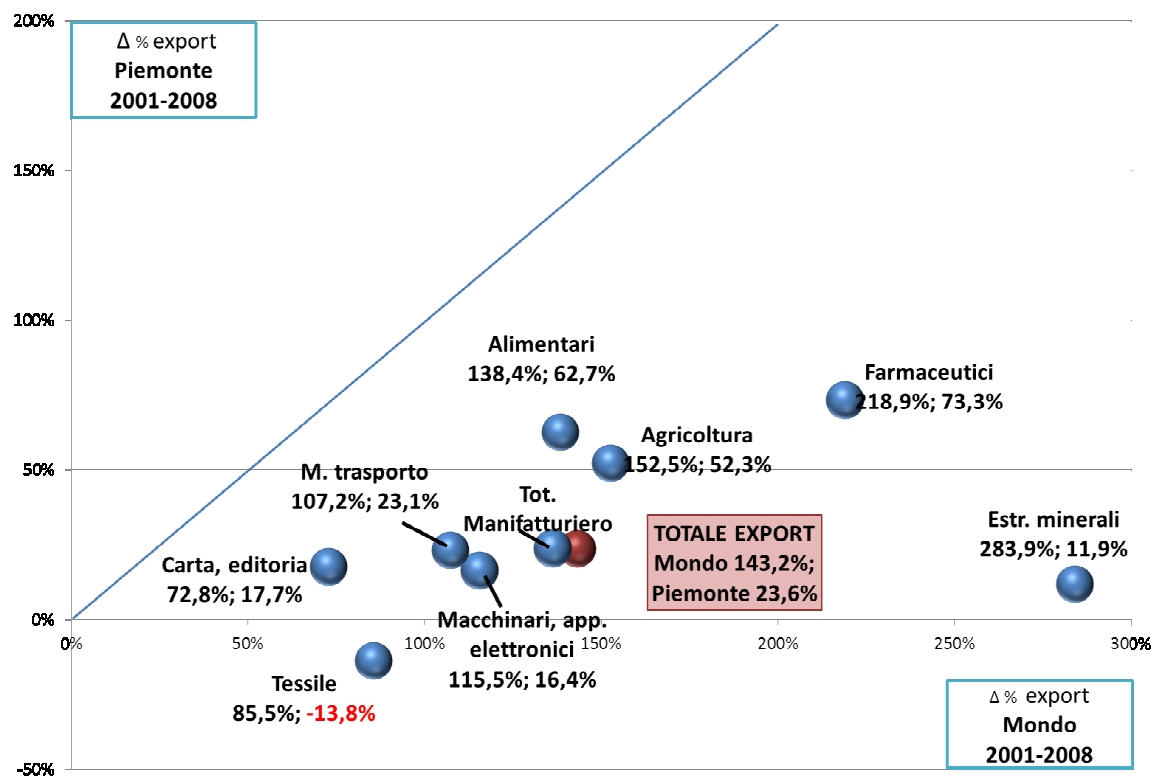
Settori ATECO 2007	Mln €	Peso %	Δ % (2001 -2010)
Mezzi di trasporto	8.429	25,0%	13,7%
Macchinari ed apparecchi n.c.a.	6.660	19,7%	5,1%
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	3.347	9,9%	63,6%
Metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	2.918	8,7%	41,7%
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	2.683	8,0%	9,6%
Articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	2.478	7,3%	40,8%
Sostanze e prodotti chimici	2.244	6,7%	-12,4%
Apparecchi elettrici	1.319	3,9%	2,6%
Prodotti delle altre attività manifatturiere	1.195	3,5%	-21,4%
Computer, apparecchi elettronici e ottici	861	2,6%	7,8%
Legno e prodotti in legno; carta e stampa	744	2,2%	136,6%
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	476	1,4%	107,9%
Coke e prodotti petroliferi raffinati	379	1,1%	-22,1%
Totale esportazioni piemontesi	33.733	100,0%	12,3%

Fonte: ISTAT

Se infine osserviamo le dinamiche delle esportazioni piemontesi dei diversi comparti confrontate con quanto avvenuto agli stessi in tutto il mondo, notiamo come dal 2001 al 2008 il Piemonte abbia perso terreno in tutti i suoi settori, rispetto alla media dei competitor esteri. I settori in cui si è difeso meglio sono (in ordine decrescente): la carta-editoria, l'agro-alimentare e i mezzi di trasporto. Come detto il settore farmaceutico è quello che ha visto la dinamica più virtuosa a livello locale, ma questa ha avuto una crescita che ha corrisposto a meno della metà di quella a livello mondiale.

Nonostante, come si è notato, le esportazioni piemontesi siano ancora caratterizzate da vantaggi competitivi in settori tradizionali e per certi versi maturi, il contenuto tecnologico di cui essi godono è elevato relativamente al resto d'Italia. A testimonianza di ciò basti pensare come nel 2009 le vendite all'estero di tecnologia scorporata dai beni (diritti di proprietà industriale, brevetti, licenze, marchi, know how, ...) rendevano alla regione circa mezzo miliardo di euro. Rispetto alle esportazione di questi beni il Piemonte vale più del 15% del totale Italia, con un saldo con l'estero positivo (per 291 milioni di euro nel 2009), maggiore del dato nazionale (pari a 186 milioni di euro).

Figura 4: Confronto fra la variazione percentuale delle esportazioni per il Piemonte e il Mondo (2001 – 2008) scomposta per macro-settori



Fonte: OECD e ISTAT

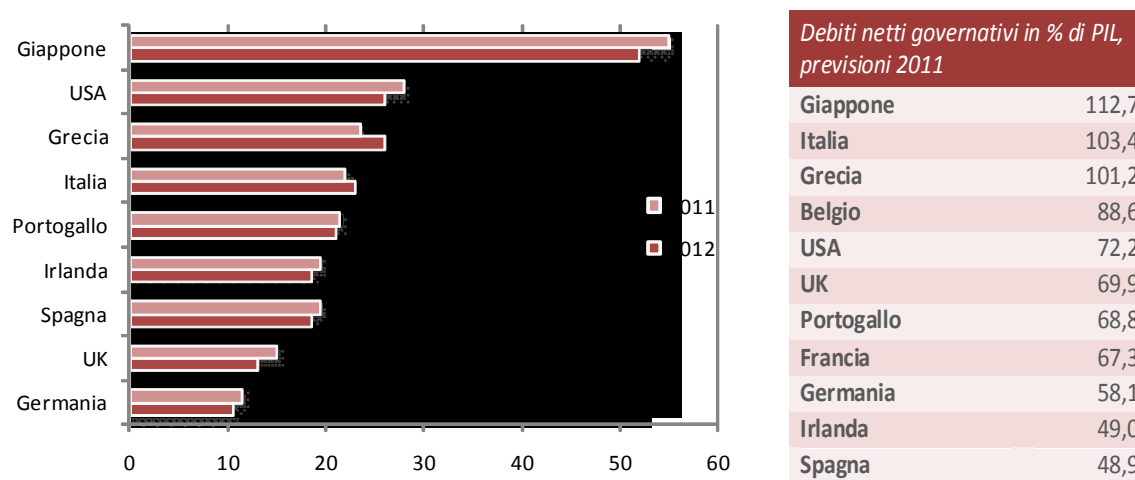
1.2 La crisi ha accelerato il cambiamento della geografia economica mondiale: le strategie per l'internazionalizzazione devono tenerne conto

Le istantanee appena analizzate contengono tracce evidenti di processi in atto da tempo, che la crisi ha accelerato. L'ultimo decennio ha definitivamente cambiato lo scenario di sviluppo nel quale gli operatori e le agenzie pubbliche programmeranno le attività e le politiche nei prossimi anni.

Per quanto riguarda la domanda, i cambiamenti più rilevanti riguardano la differenza sempre più marcata non solo nei tassi di crescita fra economie mature ed emergenti, ma anche nelle prospettive diverse che queste hanno nel prossimo futuro.

La traiettoria di ripresa della maggior parte dei paesi sviluppati è condizionata dalla relativa stagnazione dei propri mercati interni. A tale condizionamento si sommerà quello delle exit strategies che i paesi che hanno utilizzato la spesa pubblica in deficit come stabilizzatore della domanda dovranno necessariamente adottare nei prossimi anni. Per questa ragione, il tasso di crescita dei mercati dei paesi strutturalmente destinatari o originatori di una quota compresa fra il 50 ed il 60 per cento dell'interscambio con il Piemonte sarà probabilmente contenuto.

Figura 4: Deficit di bilancio e debito lordo delle amministrazioni pubbliche in scadenza, in % sul PIL, previsioni 2011-2012.



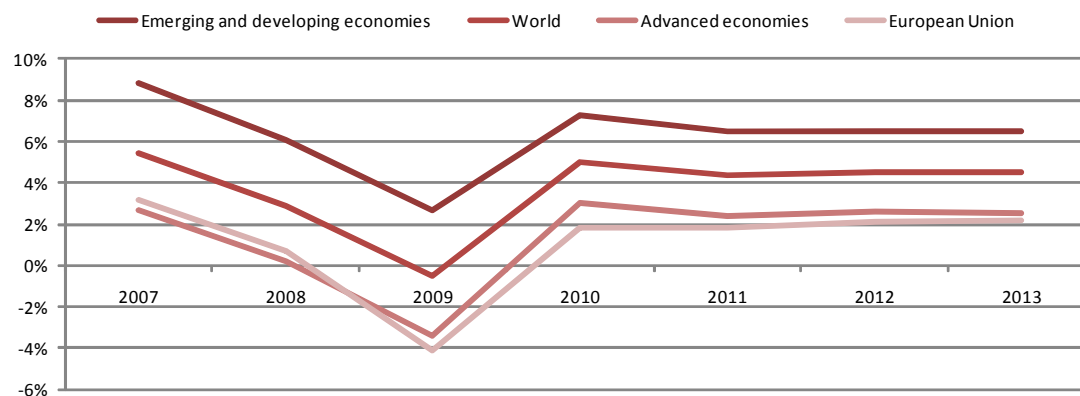
Fonte: IMF, OECD

Per contro, le economie emergenti dimostrano sia una crescente propensione alla partecipazione agli scambi internazionali, sia una relativa solidità alla propagazione della crisi mondiale. I paesi emergenti hanno raccolto il testimone delle regioni a maggiore crescita, subito dopo la grande crisi.

Non è un caso se in soli dodici mesi (anno 2010) le esportazioni piemontesi verso i mercati dei BRIC¹ hanno registrato un incremento pari a 700 milioni di euro (+27%). Se si scompone la crescita percentuale delle esportazioni piemontesi nell'ultimo anno (2010) si nota come fra i primi 7 vi siano ben 5 paesi con economie emergenti (Turchia, Cina, Brasile, Russia in ordine decrescente) che diventano 9 se si considerano i primi 15 paesi (appartenenti principalmente al centro Europa più l'India).

Alcuni di questi da economie "emergenti" si sono già trasformati in mercati della taglia comparabile alle economie tradizionalmente considerate fra le maggiori del Mondo o all'intera Europa: nel 2010 in Cina si sono immatricolati 18 milioni di autoveicoli, quasi il 50% in più che nell'intera Unione Europea (ferma a 13 milioni di immatricolazioni). Nello stesso anno il Brasile è diventato il quarto mercato mondiale per gli autoveicoli superando la Germania, e l'India il sesto superando Gran Bretagna, Italia e Francia. La domanda di beni e servizi delle economie emergenti si rivolge sempre più all'estero: negli ultimi dieci anni il peso delle importazioni cinesi sul prodotto interno lordo è cresciuto di dieci punti percentuali, toccando la quota del 30% prima della crisi. Nello stesso periodo il Pil di questo paese è cresciuto con un tasso medio superiore al 10% (al contempo l'Italia cresceva con un tasso medio dello 0,28%). Paesi come la Russia, l'Indonesia, la Turchia, il Messico e il Sud Africa importano fra il 20 ed il 30% del proprio prodotto interno lordo.

Figura 5: Tasso di crescita del PIL reale (% di crescita sull'anno precedente)



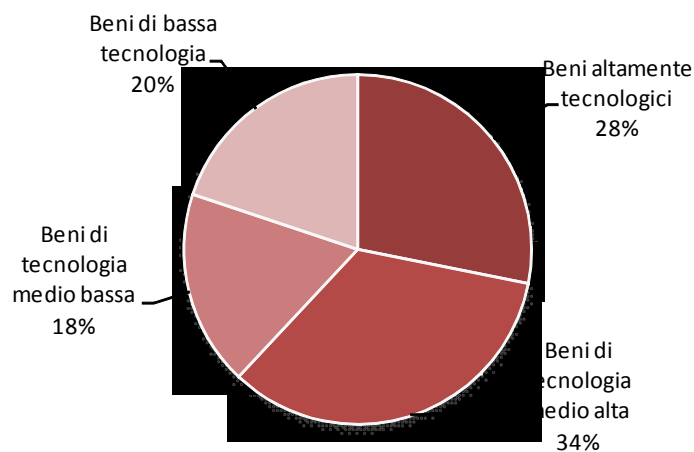
Fonte: IMF

¹ BRIC: acronimo per Brasile, Russia, India e Cina.

Rispetto alle economie emergenti converrà poi ampliare il raggio degli interventi (sia strutturali che non) per comprendere economie come Messico, Indonesia, Turchia, Iran, Sud Africa e Tailandia. Quelle appena citate sono economie che già nel 2010 valgono poco meno del 6% del intero prodotto interno lordo mondiale (l'equivalente della somma di economie come Benelux, Scandinavia e Austria) che possono vantare tassi di crescita recenti e previsti fra il doppio e il quadruplo rispetto alle economie mature dell'Europa occidentale. Sono le nuove economie emergenti nelle quali i margini di manovra e le possibilità di competere con le altre imprese estere sono probabilmente maggiori rispetto ai BRIC.

Per quanto riguarda il versante dell'offerta, possiamo evidenziare due fenomeni principali: la partecipazione delle economie emergenti al commercio mondiale avviene in forme sempre più organizzate e strutturate. Cresce il contenuto di tecnologia e di valore aggiunto dell'export dei paesi emergenti, il che richiede da un lato di contenere i margini di profitto dei paesi sviluppati, dall'altro evidenzia come la competizione sui mercati globali si debba affrontare attraverso l'innovazione, la qualità, il servizio. Quest'ultimo aspetto è fondamentale se si pensa che il 28% dei ricavi del commercio mondiale deriva ormai da beni caratterizzati da un alto livello di tecnologia, ai quali si aggiunge un altro 34% per manufatti con un livello tecnologico medio-alto.

Figura 6: Scomposizione delle esportazioni manifatturiere mondiali 2009 per livello tecnologico



Fonte: OECD

Una seconda caratteristica del mutato contesto internazionale è dato dalla crescita strutturale dei prezzi delle materie prime e delle fonti di energia, causata dalla pressione sulle risorse esercitata dalla crescita delle economie emergenti. Questa crescita si traduce in un vincolo di maggiore costo per l'uso dell'energia,

ma anche nell'opportunità di guidare l'innovazione sia nei processi di uso efficiente dell'energia, sia nei processi di sostituzione tra le fonti fossili e le fonti rinnovabili e alternative.

Queste dinamiche, parallelamente ad una crescente globalizzazione dei mercati, hanno sottoposto gli imprenditori piemontesi e più in generale il sistema economico regionale a una maggiore concorrenza. Questa si affronta aumentando la competitività dell'insieme del sistema e delle aziende, sia nei settori maturi, sia in quei settori che vantano maggiori percentuali di valore aggiunto per unità lavorativa, le cui vocazioni e presenza nella nostra regione è ancora da far crescere e consolidare.

Una strategia efficace per l'internazionalizzazione deve tenere conto degli elementi di contesto internazionale sopra citati, al fine di utilizzarli a proprio vantaggio.

1.3 A fronte di un contesto internazionale più competitivo occorre far leva sui punti di forza e i casi di successo, superando i residui punti di debolezza

Per quanto coronato da uno storico successo, il percorso di internazionalizzazione del Piemonte presenta ancora numerosi punti di debolezza. Per citarne alcuni:

- a) L'orientamento delle esportazioni privilegia le regioni a bassa crescita e, in molti casi, i settori tradizionali;
- b) Le PMI hanno un approccio non stabile all'internazionalizzazione, ossia non sedimentano le esperienze e non costituiscono presenze stabili all'estero, come proprie reti distributive;
- c) Il Piemonte è la prima regione per creazione di start up tecnologiche, tuttavia solo una su cinque supera il milione di euro di fatturato e solo queste hanno processi di internazionalizzazione in corso. Poiché è da queste imprese che deriverà la creazione di Pil del futuro, su queste imprese è più proficuo un investimento;
- d) In Piemonte alcuni cluster di imprese, ossia organismi informali di settore o di filiera, hanno realizzato positive esperienze di internazionalizzazione, che si possono adattare ai bisogni di altri settori

Il superamento di questi punti di debolezza può essere supportato da una strategia che possenga le seguenti caratteristiche:

- a) Identificazione di obiettivi coerenti con i bisogni dell'economia regionale e in particolare delle imprese, nell'attuale contesto di globalizzazione;

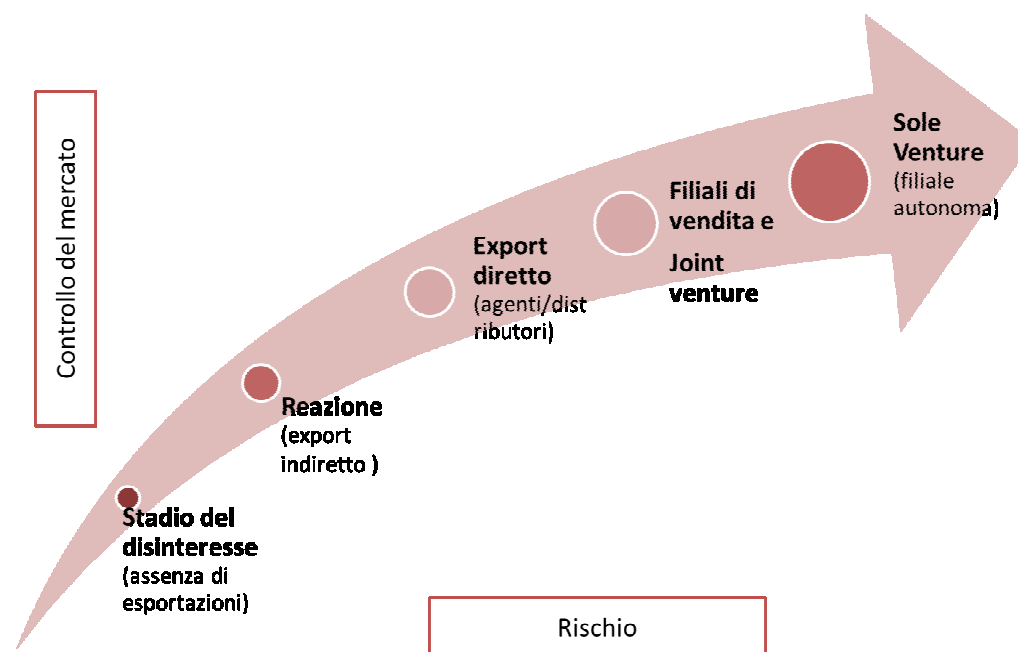
- b) Identificazione dei destinatari (beneficiari finali) delle politiche e assegnazione a ogni classe di assegnatari di obiettivi raggiungibili e proporzionati;
- c) Selettività nella scelta dei beneficiari finali) , con priorità assegnata alle imprese che hanno più probabilità di beneficiarne positivamente e di conseguire risultati permanenti;
- d) Organizzazione dei beneficiari finali) in gruppi (cluster) gerarchici, con partecipanti allineati all'obiettivo finale (nel caso di progetti complessi);
- e) Utilizzo e valorizzazione della leva delle esperienze già presenti all'estero a beneficio delle imprese internazionalizzande;
- f) Valorizzazione dei soggetti esperti intermedi (Sistema camerale) fin dalla fase di selezione dei partecipanti ai programmi di incentivazione;
- g) Impiego degli enti strumentali (Ceip) con funzioni di progettazione e di realizzazione con erogazione di servizi ai partecipanti;
- h) Differenziazione degli strumenti finanziari utilizzati con rotazione dei beneficiari
- i) Monitoraggio in itinere e valutazione ex post dei programmi approvati;
- j) Obbligo di eredità a carico dei beneficiari di programmi svolti con successo.

Di seguito si descriveranno gli obiettivi, i destinatari delle politiche, i principali programmi operativi, gli strumenti finanziari e i processi di intervento. Nella tabella in appendice a queste linee guida si trova un utile incrocio di tre dimensioni: la dimensione degli obiettivi, articolata in sub obiettivi, la dimensione dei destinatari e, all'incrocio, la dimensione dei programmi di internazionalizzazione. Come si vede, specifici obiettivi e destinatari hanno riservati specifici programmi.

2. Gli obiettivi del piano

Possiamo descrivere il processo di internazionalizzazione delle imprese come un passaggio fra vari stadi (descritti già nel 1977 da Johansson e Wahlne), partendo da quello del “disinteresse” (un'impresa a cui sono sufficienti i propri ricavi e profitti provenienti dal mercato nazionale) e arrivando a quello delle “priorità”, che caratterizza un'azienda che ha ormai un profilo internazionale consolidato e pianifica le proprie azioni verso mercati sempre più lontani e difficili da penetrare. Fra questi due stadi vi sono: quelli della “reazione” (la domanda interna non basta più), dell’“interesse” (dopo i primi positivi esperimenti) e dell’ “esperienza” (in cui si affinano conoscenze e competenze). Durante questo processo la conoscenza dei mercati aumenta progressivamente, il rischio (percepito e reale) riguardante i successivi investimenti effettuati o da effettuare diminuisce e le modalità di presenza dell'azienda all'estero si fanno via via più stabili e articolate (intermediari, agenti, joint venture, filiali e sole venture con localizzazioni produttive). Se il fine di un'amministrazione pubblica è quello di sviluppare

una piena internazionalizzazione che aiuti lo sviluppo locale delle imprese tramite maggiori opportunità commerciali estere e una struttura globale più solida e competitiva, sarà opportuno guidare le imprese che si trovano agli stadi più bassi, verso il raggiungimento di quelli più alti.



Alla luce di queste considerazioni possiamo individuare tre obiettivi principali:

- L'obiettivo di **prima internazionalizzazione**. Esso si propone di condurre le imprese che non hanno ancora una esperienza stabile di affari con il resto del mondo verso la prima esperienza, da costruire tuttavia come un'esperienza stabile e non un semplice tentativo. L'obiettivo di prima internazionalizzazione si articola nei seguenti sotto obiettivi: Autocheck, Prospezione, Preparazione, Pianificazione, First Entry. **Autocheck** consente all'impresa di autovalutare le proprie chances di successo in un processo di internazionalizzazione e di misurare gli scostamenti rispetto a una situazione ideale. Consente di identificare le attività preparative dell'impresa alla sua prima internazionalizzazione. Autocheck è utile per identificare i gap di preparazione in materie come le lingue estere, le conoscenze normative doganali, la contrattualistica internazionale, la comunicazione, il sito web, ecc.. **Prospezione** è l'obiettivo di conoscere il mercato estero target. **Preparazione** è l'obiettivo di colmare le carenze che sono state evidenziate da Autocheck. **Pianificazione** è l'obiettivo di realizzare un piano di tempi, risorse, mezzi per la prima internazionalizzazione dell'impresa. L'internazionalizzazione non è un processo secondario dell'impresa, dunque richiede una programmazione come qualsiasi altra attività di investimento. **First Entry** è l'obiettivo dello "sbarco operativo all'estero" delle imprese nella loro prima fase di internazionalizzazione.

- L'obiettivo della **Crescita** riguarda le imprese che posseggono già una presenza internazionale, che intendono approfondire la stessa direzione (sub obiettivo **penetrazione**) oppure che intendono aumentare puntando sulla **diversificazione** geografica.
- Terzo e ultimo obiettivo è **Going global** e riguarda le imprese che sono già cresciute nella propria internazionalizzazione e che aspirano a rafforzare la loro presenza affermandosi come leader globali.

3. Linee di intervento: i destinatari, i programmi e gli strumenti di intervento

3.1 Le 5 categorie dei **destinatari** dei programmi:

- **PMI**, ossia piccole e medie imprese secondo la definizione UE, le quali non abbiano significative esperienze di internazionalizzazione.
- **PMI PLUS**, ossia piccole e medie imprese secondo la definizione UE, le quali abbiano già esperienze di internazionalizzazione.
- **GRANDI IMPRESE**, secondo la definizione UE.
- **START UP HIGH TECH**, ossia imprese nate negli ultimi 10 anni e con un codice ateco coerente con la tassonomia di Pavitt nonché classificabili come PMI. Per queste imprese il confronto internazionale è normalmente tanto importante quanto, purtroppo, trascurato.
- **GROWING TECH COMPANIES**, ossia imprese tecnologiche nate da non più di dieci anni e con una percentuale significativa di fatturato esportato. Si tratta di imprese ad alto potenziale, secondo la letteratura degli studi.

3.2 I programmi di internazionalizzazione

Si possono prevedere i seguenti tipi di programmi:

- **MULTIVOUCHEER**, ossia il diritto accordato a imprese selezionate di ottenere un contributo e/o accedere a fondi di garanzia per l'acquisto dei servizi/beni per cui è prevista l'erogazione del voucher medesimo sono assegnati secondo un criterio di merito che premia la massima probabilità di successo e non sono riassegnabili per lo stesso scopo alla stessa impresa.
- **PIF Progetti Integrati di Filiera**, si tratta di progetti che vedono partecipare imprese che possono già vantare un buon grado di internazionalizzazione imprese leader con imprese partner della stessa filiera, (es. automotive, aerospazio, ICT, agroalimentare, turismo, ecc.). Queste ultime necessitano di supporto conoscitivo e logistico al fine di conquistare di maggiori spazi di mercato. Il tipo di internazionalizzazione ricercato qui è strutturato, coordinato, su un territorio estero regionale o multiregionale scelto appropriatamente. I PIF devono essere volti a creare relazioni stabili di vendita e

infrastrutture stabili di queste relazioni e sono progettati sotto la regia della Regione e delle Camere e attuati attraverso enti strumentali I PIF devono essere dotati di obiettivi misurabili a livello di singola impresa e di cluster complessivo. Le imprese che abbiano partecipato a PIF con successo (valutato e misurato), contraggono l'obbligazione di diffusione del proprio know how nei confronti delle edizioni successive, anche attraverso azioni di *tutoring* e di *mentoring*.

- **PIM Progetti Integrati di Mercato**, si tratta di progetti che hanno l'obiettivo di penetrazione di uno specifico mercato geografico, attraverso la realizzazione di infrastrutture stabili, reti di relazione stabili, reti di vendita, partnership locali, ecc... Come nei progetti integrati di filiera (i PIF sopra descritti), le imprese partecipanti si dividono anche in questo caso in leader e partner, ma non sono legate necessariamente da relazioni di filiera, ma piuttosto da un comune interesse verso un mercato geografico specifico. Quest'ultimo è approcciato assieme, in modo da aumentare il peso specifico del progetto, così come l'efficienza e ridurre i costi di sviluppo e realizzazione. Anche i PIM devono avere obiettivi misurabili e comportare un debito di trasferimento di know how, nei casi di successo.
- **SCP Single Company Project**, si tratta di progetti che coinvolgono singole imprese, che li elaborano e li sottopongono per la selezione e il finanziamento. Anche questi progetti devono avere obiettivi misurabili di performance internazionale dell'impresa. Sono riservati solo a specifiche classi di destinatari e, al pari dei multivoucher, non sono riassegnabili alla stessa impresa. Attraverso questi progetti si devono conseguire risultati stabili di progresso dell'internazionalizzazione, per esempio attraverso la creazione di una rete di vendita all'estero.
- **IJV Partnership**, si tratta di progetti di conclusione di equity partnership e di equity joint venture tra imprese piemontesi e/o con imprese di altre regioni o paesi ma con il mantenimento del controllo in Piemonte. Tali progetti sono finalizzati al raggiungimento per linee esterne della crescita dimensionale funzionale alla crescita della penetrazione globale. Le IJV devono prevedere target precisi e misurabili di penetrazione internazionale.

3.3 Gli strumenti di intervento

Per quanto riguarda gli strumenti di intervento, si possono prevedere i seguenti tipi di strumenti:

- Il **voucher**, si tratta di un buono spendibile per abbattere di una certa percentuale le spese di investimento nel progetto di internazionalizzazione. La distribuzione del voucher è competitiva-selettiva sulla base di criteri di merito che saranno individuati nelle schede di dettaglio.
- La **garanzia finanziaria**. Si tratta di una garanzia gratuita di un finanziamento bancario a tasso convenzionato con l'ABI, finalizzato all'attuazione di un programma di internazionalizzazione.
- **L'erogazione di servizi** attraverso enti strumentali nell'ambito di PIF e PIM.

E' evidente che i diversi strumenti potrebbero essere impiegati anche in modo congiunto sui diversi progetti individuati, a seconda del target e dell'investimento da finanziare.

4. Il processo di attuazione del piano strategico

Per quanto riguarda l'attuazione del piano strategico, ossia l'applicazione degli strumenti ai casi specifici, preme ricordare alcuni principi di organizzazione del processo:

- La presentazione dei progetti è orientata dalla **diffusione degli obiettivi prioritari** da raggiungere, a cura della Regione Piemonte e dell'Unioncamere regionale;
- L'**entry point** delle imprese nei processi che comportano l'erogazione di benefici è **selettiva** (il che significa che i beneficiari hanno normalmente dei prerequisiti da soddisfare per fare domanda), nonché **competitiva** (per le misure a bando sarà stilata una graduatoria di merito e saranno considerate ammissibili le domande di finanziamento che supereranno un **punteggio soglia**. In caso di eccesso di domanda sulla dotazione delle misure, la selezione sarà fatta attraverso una **graduatoria di merito**, che utilizzerà i criteri meglio specificati nelle singole misure).
- Durante il **periodo di gestione** del piano, sarà realizzata un'attività di **monitoraggio** dei risultati intermedi. Alla conclusione dei progetti sarà realizzata un'attività di **valutazione** dei risultati finali ottenuti. I rapporti di monitoraggio e di valutazione sono pubblicati;
- I casi di successo eventualmente realizzati contraggono anche l'impegno di **trasferire la conoscenza** sul proprio caso di internazionalizzazione;
- Gli organismi intermedi ossia le **Cciao**, anche attraverso l'Unioncamere regionale, affiancano la Regione nella fase di fissazione delle priorità e di selezione dei progetti.