

LE MISURE REGIONALI PER  
L'INTERNAZIONALIZZAZIONE  
DELLE IMPRESE  
ESPERIENZE E RISULTATI

EXECUTIVE SUMMARY  
GEN15010

GENNAIO 2016

Ricerca promossa dal Comitato paritetico di Controllo e Valutazione del Consiglio regionale	Executive Summary del Rapporto di ricerca “Le misure regionali per l'internazionalizzazione delle imprese: esperienze e risultati” (Cod. Éupolis Lombardia GEN15010).
Consiglio regionale	Dirigente di riferimento: Elvira Carola
Éupolis Lombardia	Dirigente responsabile: Filippo Bongiovanni Project Leader: Antonio Dal Bianco Gruppo di ricerca: Laura Resmini (coordinatore scientifico), Università Bicocca, Simona Comi, Università Bicocca, Giuseppe Vittucci Marzetti, Università Bicocca

Pubblicazione non in vendita.

Nessuna riproduzione, traduzione o adattamento può essere pubblicata senza citarne la fonte.

**Éupolis Lombardia**

Istituto superiore per la ricerca, la statistica e la formazione

via Taramelli 12/F - Milano

[www.eupolislombardia.it](http://www.eupolislombardia.it)

Contatti: [antonio.dal.bianco@eupolislombardia.it](mailto:antonio.dal.bianco@eupolislombardia.it)

## Executive Summary

### Il sistema regionale a supporto dell'internazionalizzazione

Il sistema lombardo di sostegno ai processi di internazionalizzazione delle imprese sembra il risultato di un orientamento di policy basato su due principi di fondo:

i) l'accesso ai mercati esteri è oneroso, soprattutto per le MPMI, per i rilevanti costi fissi di penetrazione e di acquisizione delle informazioni e per la mancanza di competenze specifiche da parte delle imprese.

ii) le MPMI rappresentano la parte preponderante del sistema produttivo lombardo e pertanto necessitano di essere sostenute. Infatti, il 98% delle imprese lombarde attive ed il 94% delle imprese esportatrici è costituito da micro e piccole imprese, dunque da imprese che possono trovare oggettive difficoltà ad internazionalizzarsi.

L'attività messa in campo dalla Regione Lombardia per promuovere l'internazionalizzazione del sistema economico regionale è abbastanza ampia e diversificata, comprendendo diverse tipologie di programmi volti a supportare le MPMI lombarde nei loro processi di internazionalizzazione sia produttiva sia commerciale (Tabella 1).

**Tabella 1** - Le misure regionali a favore dell'internazionalizzazione delle imprese (2010-2014)

	Internazionalizzazione commerciale	Internazionalizzazione produttiva
<b>Promozione</b>	Voucher (misure B e C); FRIM-FIERE;	
<b>Consulenza e assistenza tecnica</b>	Spring 5; GATE (misura A); Voucher (misura A); Pernambuco; Mechatronika	GATE (misura B)
<b>Servizi integrati</b>	TuttoFood, HOMI, HOST; FHW China; Metalex; Bando Internazionalizzazione Imprese aggregate	
<b>Sostegno agli investimenti</b>		FRI

Fonte: elaborazione propria

Le misure di supporto all'internazionalizzazione produttiva comprendono il Fondo di Rotazione per l'Internazionalizzazione (FRI) e la misura B del progetto GATE. Il FRI è finalizzato alla concessione di interventi finanziari a sostegno delle imprese che investono all'estero. Il contributo concesso si configura in parte come un prestito agevolato e in parte come contributo a fondo perduto. Il progetto GATE, invece, prevede l'inserimento temporaneo in azienda di consulenti esperti in dinamiche di internazionalizzazione che hanno il compito di affiancare l'imprenditore nella realizzazione di uno specifico progetto di investimento estero.

Le imprese che, invece, si aprono all'estero attraverso un approccio commerciale possono contare su un più ampio ventaglio di misure: dall'assistenza tecnica e consulenza (Voucher Multiservizi; progetti SPRING5 e GATE, Misura A del Voucher), alla partecipazione a missioni e fiere internazionali (Voucher Missioni e partecipazioni a fiere estere; Misure B e C del

Voucher; Fondo FRIM-FIERE), alle misure di partenariato (Pernambuco, Mechatronika), fino alla più innovativa fornitura di “pacchetti” di servizi integrati (HOMI, HOST, TUTTOFOOD, FHW Cina e Metalex), che si propongono di “accompagnare” le imprese ad eventi fieristici internazionali attraverso un percorso che prevede incontri prefissati con buyer esteri, formazione ed assistenza di esperti.

Senza entrare nel dettaglio delle singole misure, vale la pena in questa sede sottolineare le caratteristiche distintive del sistema lombardo di supporto all'internazionalizzazione delle imprese.

In primo luogo, il sistema regionale sembra mosso da una logica di “quasi-mercato”. La Regione Lombardia, infatti, sostiene la domanda, con la copertura parziale o totale delle spese sostenute dalle imprese durante i processi di internazionalizzazione. Quest'ultime sono comunque libere di decidere dove e come spendere il contributo regionale, scegliendo il servizio che meglio risponde alle proprie esigenze ed il fornitore che preferiscono all'interno di un ampio catalogo di servizi e un elenco di fornitori accreditati.

In secondo luogo, si tratta, con pochissime eccezioni, di contributi erogati a fronte di un investimento minimo da parte delle imprese beneficiarie. Tale apporto, da un lato garantisce un effetto moltiplicatore delle risorse a carico del bilancio regionale; dall'altro conferma la volontà di coinvolgere attivamente le aziende nelle attività promosse dalla Regione.

In terzo luogo, i contributi erogati sono, di nuovo con poche eccezioni (FRI e FRIM-FIERE), di modesta entità, suggerendo che la Regione Lombardia ha prevalentemente seguito una strategia volta ad avvicinare il maggior numero di MPMI ai mercati internazionali, piuttosto che concentrare le risorse su pochi potenziali esportatori.

Si tratta per la maggior parte di incentivi offerti in collaborazione con altri enti locali impegnati nella promozione/assistenza ai processi di internazionalizzazione delle imprese, come il sistema camerale lombardo con il quale è in essere un Accordo di programma che considera l'internazionalizzazione un obiettivo prioritario. Ciò ha consentito di reperire risorse aggiuntive e avvicinare all'internazionalizzazione un numero superiore di imprese, massimizzando l'efficacia degli interventi.

Gli interventi di promozione all'internazionalizzazione commerciale delle MPMI erogati dal sistema regionale sono potenzialmente simili a interventi forniti da enti nazionali, in primis ICE. La parziale sovrapposizione tra ente regionale e enti nazionali nella fornitura di servizi reali all'internazionalizzazione non deve necessariamente essere vista in termini negativi, in quanto il ruolo degli enti territoriali consiste anche nella capacità di assicurare la prossimità dei servizi di sostegno alle MPMI che non hanno la possibilità di rivolgersi alle strutture nazionali.

## **Le risorse e le imprese beneficiarie**

La Tabella 2 riporta il totale delle risorse mobilitate a favore dell'internazionalizzazione delle imprese per tipologia di iniziativa e per anno. Complessivamente, nei cinque anni considerati, l'internazionalizzazione delle MPMI lombarde ha beneficiato di circa 57 milioni di

euro. Le risorse non sono distribuite equamente tra le diverse tipologie di intervento. In particolare, la promozione assorbe, in media, il 57% delle risorse finanziarie complessivamente mobilitate, una quota più che doppia rispetto a quella dedicata al sostegno agli investimenti (21%). I servizi di consulenza/assistenza ricevono il 16% delle risorse, mentre ai pacchetti di servizi integrati va meno del 10%.

Le risorse a carico del bilancio regionale hanno permesso di finanziare il 25% circa degli interventi promozionali, il 73% dei pacchetti integrati, il 91% dei servizi di assistenza e consulenza e la totalità fondi a supporto degli investimenti. In media, i fondi stanziati dalla regione rappresentano circa il 61% dei fondi complessivamente mobilitati a favore dei processi di internazionalizzazione delle imprese.

**Tabella 2.** Risorse complessive mobilitate per tipologia di intervento (milioni di euro)

	2010	2011	2012	2013	2014	Totale	% a carico del bilancio regionale
<b>Promozione</b>	7,57	5,76	6,26	8,18	5,01	32,78	25%
<b>Consulenza /assistenza</b>	2,39	2,60	0,70	2,02	1,54	9,25	91%
<b>Pacchetti integrati</b>	1,50	0	1,00	1,00	0,75	4,25	73%
<b>Totale</b>	11,46	8,36	7,96	11,20	7,30	46,28	
<b>Supporto agli investimenti</b>				5,00	6,68	11,68	100%
<b>Totale generale</b>	11,46	8,36	7,96	16,20	13,98	57,96	
<b>% a carico del bilancio regionale</b>	60.1%	56.9%	32.9%	68.4%	66.8%	60.7%	

Fonte: bandi singole iniziative; Accordo di Programma

Nel periodo considerato, sono stati presentati 21.904 progetti, di cui il 72% circa è stato giudicato idoneo al finanziamento (Tabella 3). L'incentivo offerto copre, in media, poco più del 40% delle spese ammissibili.

**Tabella 3 -** Domande e finanziamenti erogati per tipologia di intervento

	n. domande		Investimento medio		Tasso di:	
	presentate	finanziate	presentato	finanziato	finanziamento	copertura
<b>Promozione</b>	17500	12487	2915	2250	71.35	77.21
<b>Consulenza e assistenza</b>	3829	2764	4412	3218	72.19	72.93
<b>Supporto agli investimenti</b>	97	60	421289	168112	61.86	39.90
<b>Pacchetti di servizi integrati</b>	478	400	6738	6738	83.68	100.00
<b>Totale</b>	21904	15711	108838	45079	71.73	41.42

Fonte: elaborazione propria su dati Regione Lombardia

Complessivamente, le imprese che hanno partecipato alle iniziative regionali sono state 7.325 (Tabella 4). Le medie imprese rappresentano il 20% circa del campione, le piccole il 52% e le microimprese il rimanente 28%. Inoltre, il 74% delle imprese beneficiarie ha aderito a iniziative promozionali, il 25% ha usufruito dei servizi di consulenza e assistenza tecnica, mentre meno dell'1% delle imprese beneficiarie ha fatto ricorso al supporto agli investimenti.

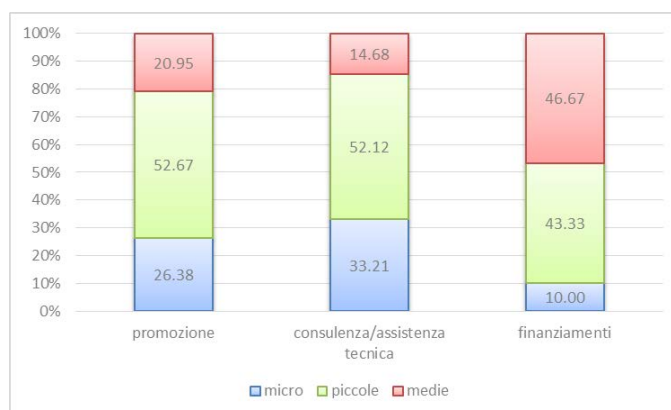
**Tabella 4** - Le imprese beneficiarie per dimensione e tipologia di servizi

	Micro	Piccole	Medie	Totale	%
Promozione	1424	2843	1131	5398	73.69
Consulenza e assistenza tecnica	620	973	274	1867	25.49
Supporto agli investimenti	6	26	28	60	0.82
Pacchetti di servizi integrati	n.d.	n.d.	n.d.		
<b>Totale</b>	<b>2050</b>	<b>3842</b>	<b>1433</b>	<b>7325</b>	<b>100</b>
<b>%</b>	<b>27.99</b>	<b>52.45</b>	<b>19.56</b>	<b>100.00</b>	

Fonte: elaborazione propria su dati Regione Lombardia.

Incrociando il dato dimensionale con la tipologia di misure erogate dalla Regione Lombardia, emerge un quadro più variegato dei bisogni delle imprese lombarde (Figura 1). Mentre le piccole imprese rappresentano più della metà dei beneficiari degli interventi promozionali e di consulenza e assistenza tecnica, la quota di micro imprese sul totale dei beneficiari è più elevata nei servizi di assistenza e consulenza, mentre le medie imprese prevalgono tra i beneficiari dei servizi di supporto agli investimenti.

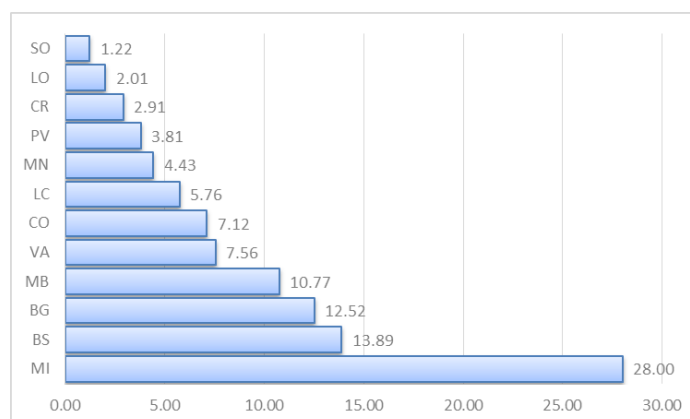
**Figura 1** - Imprese beneficiarie per tipologia di risorsa



Fonte: elaborazione propria su dati Regione Lombardia

A livello geografico, l'80% delle imprese che ha beneficiato delle misure regionali di sostegno ai processi di internazionalizzazione si concentra in 6 province (Figura 2): Milano (28%), seguita da Brescia (14%), Bergamo (12.5%), Monza e Brianza (10.77%), Varese (7.56%) e Como (7.12%).

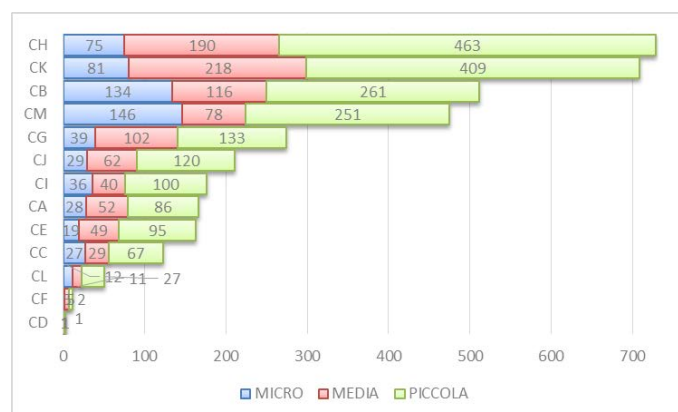
**Figura 2 - Imprese beneficiarie per provincia (percentuali)**



Fonte: elaborazione propria su dati Regione Lombardia

La maggior parte delle imprese beneficiarie opera nel settore manifatturiero (65%), seguito dal comparto dei servizi e delle *public utilities* (32%) e dal settore delle costruzioni (3%). All'interno del settore manifatturiero i settori più rappresentati sono Fabbricazione di metalli di base e lavorazione di prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti (CH, 20%), Fabbricazione di macchinari ed apparecchi n.c.a. (CK, 20%), Industrie tessili, abbigliamento, pelli e accessori (CB, 14%) e Altre attività manifatturiere, che include il comparto del mobile (CM, 13%) (Figura 3). In tutti i settori produttivi, il 90% delle imprese beneficiarie ha usufruito dei servizi promozionali, mentre il rimanente 10% ha avuto accesso ai servizi di consulenza e assistenza tecnica e/o ai finanziamenti agevolati per attività produttive all'estero.

**Figura 3 - Distribuzione delle imprese manifatturiere beneficiarie per settore e per dimensione**



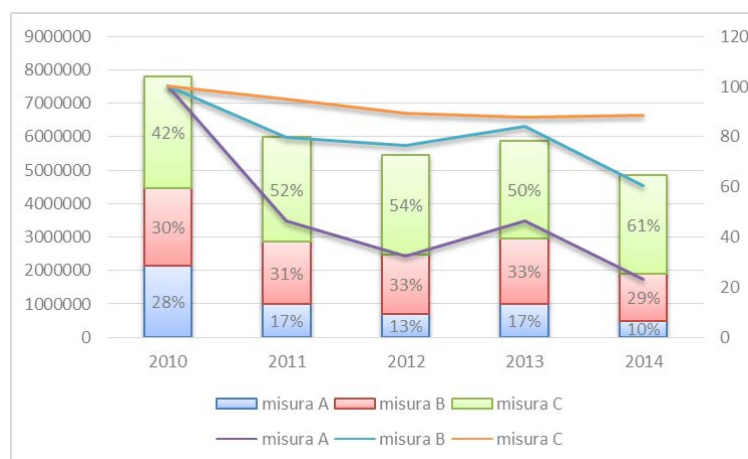
Fonte: elaborazione propria su dati Regione Lombardia

## L'esperienza del voucher

Il voucher rappresenta lo strumento più longevo e innovativo utilizzato dalla Regione Lombardia per favorire i processi di internazionalizzazione delle imprese. Il carattere innovativo del voucher risiede nelle modalità di erogazione: alle imprese viene offerto un contributo monetario a fondo perduto diretto all'acquisto presso fornitori accreditati di servizi specializzati (misura A) o a coprire parte delle spese legate alla partecipazione a missioni (misura B) e fiere internazionali (misura C). L'importo del voucher è fisso per impresa, ma varia con l'area geografica del mercato di riferimento delle imprese. Esso è di limitato importo, e subordinato ad un ammontare minimo di spesa sostenuto dalle imprese beneficiarie. Il voucher è gestito in collaborazione con il sistema camerale lombardo che finanzia le misure B e C, mentre la Regione Lombardia finanzia la misura A.

L'analisi della distribuzione delle risorse destinate al voucher per anno e per misura (Figura 4) evidenzia una riduzione progressiva delle risorse che ha interessato le 3 misure in modo diverso: la misura A subisce il maggiore ridimensionamento, sia in termini di finanziamenti pubblici erogati (80% in meno rispetto al 2010), sia in termini percentuali sul totale della spesa erogata (dal 27 al 10%), mentre la misura C vede, soprattutto negli anni recenti, un lieve aumento dei fondi ad essa destinati ed un progressivo incremento del proprio peso percentuale sul totale delle risorse, che passa dal 42% del 2010 al 61% del 2014.

**Figura 4** - Finanziamenti pubblici erogati per singola misura (euro, percentuali e numeri indice, 2010=100)



Fonte: elaborazione propria da dati GEFO

L'andamento della domanda – misurato dal numero dei progetti presentati – è molto simile a quello delle risorse (Figura 5). Si assiste infatti ad una progressiva riduzione dei progetti presentati più marcata per le misure A e B e ad una sostanziale tenuta della domanda per i servizi inclusi nella misura C. Il diverso ridimensionamento delle risorse e della domanda, ha portato ad una sostanziale riduzione dei tassi di finanziamento, passati dall'87 al 57% per la misura A, dal 79 al 51% per la misura B e dall'82 al 77% della misura C.

Le imprese che hanno beneficiato, nel periodo 2010-2014, di una qualsiasi delle tre misure del voucher sono state 5.489, di cui 3.333 hanno beneficiato di un solo voucher, 1.915 da due a quattro voucher e solo 241 di 5 voucher, uno per anno (Tabella 5). Questi dati suggeriscono che sono poche le imprese che fanno un uso costante e continuativo nel tempo del voucher.

**Figura 5- Progetti presentati e finanziati per misura del voucher e per anno**



Fonte: Elaborazione propria su dati GEFO

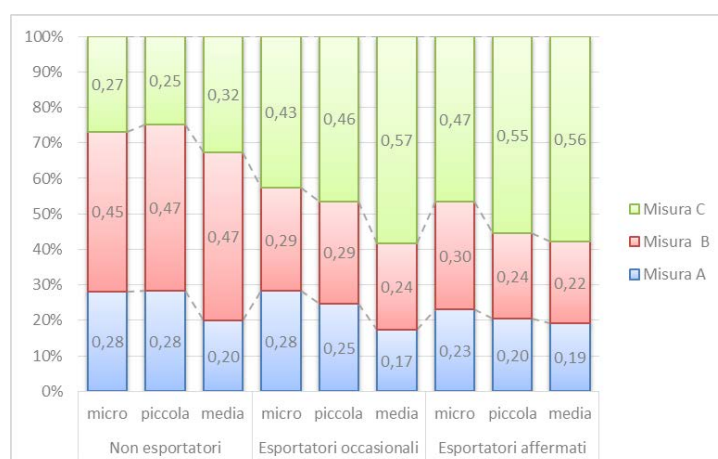
**Tabella 5** -Imprese beneficiarie per misura e numero di voucher

		Numero di voucher richiesti			Totale
		Almeno 1	Da 2 a 4	5	
<b>Voucher</b>	n. imprese	3333	1915	241	5489
	%	60.7	34.9	4.4	
<b>Misura A</b>	n. imprese	1091	403	54	1548
	%	72.1	24.6	3.3	
<b>Misura B</b>	n. imprese	1589	545	42	2176
	%	73.02	25.04	1.88	
<b>Misura C</b>	n. imprese	1845	1229	136	3210
	%	57.5	38.29	4.2	

Fonte: Elaborazione propria su dati GEFO

L'uso delle diverse misure del voucher risente sia della dimensione delle imprese sia dell'esperienza delle stesse in materia di internazionalizzazione. Come evidenziato dalla Figura 6, l'uso della misura C del voucher tende a crescere, da un lato, con la dimensione delle imprese e, dall'altro, con l'esperienza sui mercati internazionali.

**Figura 6** - Le imprese beneficiarie per misura, dimensione ed esperienza sui mercati esteri Dati in percentuale (anno 2014)



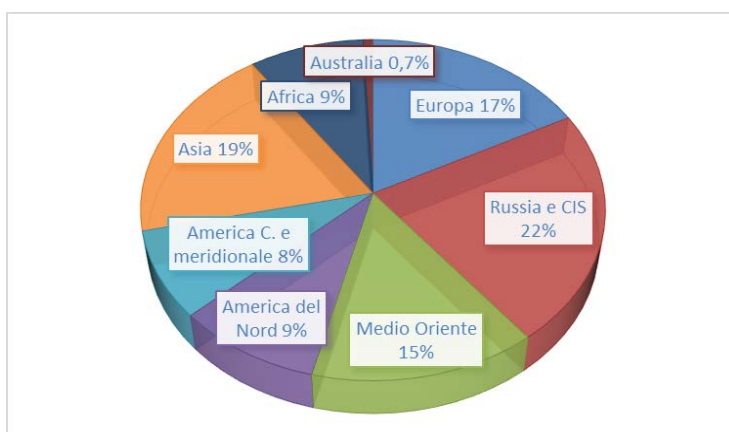
Fonte: elaborazione propria da dati GEFO

La quota di medie imprese che usufruisce della misura C del voucher è infatti più elevata delle altre due categorie di imprese; inoltre, essa è pari al 32% per i non esportatori ed al 56% per gli esportatori affermati. Per contro, l'uso della misura B del voucher è inversamente proporzionale all'esperienza delle imprese sui mercati esteri: in media, i non esportatori che fanno uso di questa misura rappresentano il 46% del campione, contro il 25% degli esportatori affermati. Non si osservano invece differenze sistematiche nell'uso della misura B del voucher

tra imprese di dimensione diversa. Solo infatti per gli esportatori sia occasionali sia affermati, la quota di medie imprese che usufruiscono della misura B del voucher è inferiore a quella delle micro e piccole imprese. L'uso della misura A del voucher è invece concentrato tra le imprese di dimensioni ridotte e con poca esperienza internazionale.

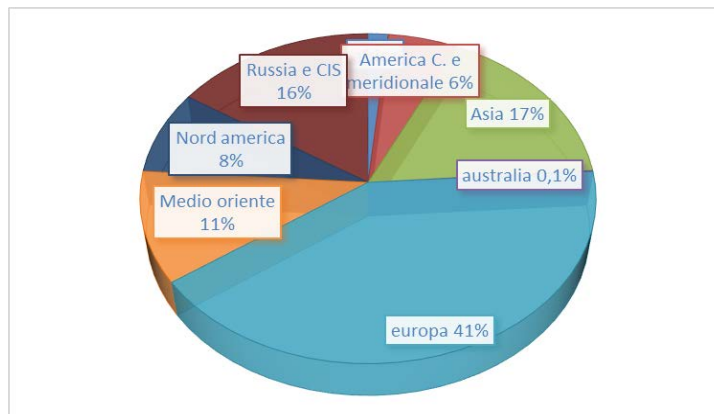
Per quanto riguarda la destinazione geografica, si rileva un'elevata concentrazione delle preferenze delle imprese beneficiarie in alcuni mercati maturi, come l'Europa o emergenti, come la Russia e l'Asia. Relativamente alla misura B (Figura 7), le imprese beneficiarie del voucher prediligono i mercati emergenti come la Russia e gli altri membri della CIS (22%) e l'Asia (19%). L'Europa si colloca al terzo posto con il 17% dei progetti finanziati, seguita dal Medio-Oriente (15%). Le imprese beneficiarie della misura C, invece, sono prevalentemente interessate ai mercati europei e centro asiatici, che, insieme, rappresentano il 57% del totale dei progetti finanziati (Figura 8). Non si evidenziano particolari differenze nelle destinazioni delle fiere e delle missioni per categorie di imprese.

**Figura 7 - Progetti finanziati per destinazione geografica (misura B)**



Fonte: elaborazione propria su dati GEFO

**Figura 8 - Progetti finanziati per destinazione geografica (misura C)**



Fonte: elaborazione propria su dati GEFO

## L'impatto del voucher

L'obiettivo della fase valutativa è stato quello di comprendere se la misura C – usata singolarmente o congiuntamente alle altre misure – del voucher fosse un valido strumento per sostenere i pattern di internazionalizzazione delle imprese lombarde. Tre i quesiti valutativi affrontati dalla ricerca:

- 1) La misura C del voucher è in grado di aiutare le imprese lombarde a penetrare i mercati esteri?
- 2) Quale delle tre misure del voucher consente di stimolare maggiormente la performance internazionale delle imprese beneficiarie?
- 3) L'impatto delle diverse misure del voucher è in qualche modo condizionato dalle caratteristiche delle imprese beneficiarie?

Per rispondere a questi quesiti si è considerato il potenziale impatto del voucher, da un lato, sulla probabilità che le imprese lombarde diventino esportatori e, dall'altro sulla loro esposizione internazionale, misurata in termini di quota del fatturato export sul fatturato totale (*export intensity*).

I risultati raggiunti per il primo quesito valutativo sono riassunti nella Tabella 6, dalla quale emerge che la misura C del voucher è in grado sia di aumentare la probabilità che le imprese lombarde esportino (+19%), sia di rafforzare la loro presenza sui mercati internazionali, attraverso un aumento medio della quota del fatturato export sul fatturato totale dell'1,5%.

**Tabella 6 – Impatto della misura C del voucher 2012**

	Probabilità di esportare	Export intensity
<b>Impatto medio</b>	+19,5%	+1,5%
<b>Micro imprese</b>	+26,9%	+4,0%
<b>Piccole imprese</b>	+18,0%	+1,8%
<b>Medie imprese</b>	+9,9%	n.s.
<b>Non esportatori</b>	-	+5,1%
<b>Esportatori saltuari</b>	-	+2,7%
<b>Esportatori affermati</b>	-	+1,2%
<b>Partecipato a fiere solo in forma singola</b>		+2,1%
<b>Partecipato a fiere solo in forma aggregata</b>		n.s.
<b>Partecipato a fiere in entrambe le forme</b>		n.s.

Fonte: elaborazione propria su dati GEFO

Questo dato medio nasconde realtà differenti. L'impatto della misura C su entrambe le variabili, infatti, è inversamente proporzionale alla dimensione delle imprese e alla loro esperienza sui mercati esteri. Sono dunque le imprese di minore dimensione e con la minore

esperienza in materia di esportazione a beneficiare maggiormente della misura C del voucher. Inoltre, il voucher in forma aggregata non risulta avere effetti sull'esposizione internazionale delle imprese, mentre risulta significativo e pari, in media, al 2% l'impatto dei voucher elargiti in forma singola.

La risposta al secondo quesito valutativo è contenuta nella Tabella 7. Si nota chiaramente come la misura C sia maggiormente in grado di stimolare le imprese lombarde ad esportare. Inoltre, essa è l'unica ad avere un impatto positivo sulla quota di fatturato realizzata all'estero. Tale risultato, in realtà, non sorprende, in quanto la probabilità di concludere nuovi contratti partecipando ad una fiera internazionale è sicuramente maggiore rispetto alla partecipazione ad una missione o, più in generale, rispetto alla fruizione di generici servizi di ricerca partner.

**Tabella 7** –Confronto tra le diverse misure del voucher, 2010-2014

	Probabilità di esportare	Export intensity
<b>misura A</b>	+1,7%	n.s.
<b>misura B</b>	+1,0%	n.s.
<b>misura C</b>	+12,7%	0,6%

Fonte: elaborazione propria su dati GEFO

Relativamente, infine, all'ultimo quesito di ricerca, la Tabella 8 offre una ulteriore conferma dell'efficacia della misura C del voucher rispetto agli obiettivi previsti. Le misure A e B appaiono meno idonee al sostegno dei processi di internazionalizzazione delle imprese, non riuscendo ad esercitare un impatto significativo né sulla probabilità di esportare né sull'*export intensity*. Tali effetti potrebbero essere spiegati dal minor contatto con potenziali clienti offerto dalle due misure. Occorre inoltre tener presente che la misura A del voucher offre servizi di consulenza e assistenza tecnica che mirano a colmare lacune formative e informative delle imprese più che a generare nuove opportunità di business.

**Tabella 8** –Effetti eterogenei per diverse misure del voucher, 2010-2014

	Misura A		Misura B		Misura C	
	Probabilità di esportare	export intensity	Probabilità di esportare	export intensity	Probabilità di esportare	export intensity
<b>micro imprese</b>	+1,9%	n.s.	n.s.	n.s.	+12,0%	+1,2%
<b>piccole imprese</b>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	+14,5%	+0,9%
<b>medie imprese</b>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	+8,5%	n.s.
<b>non esportatori</b>	-	n.s.	-	n.s.	-	+1,0%
<b>esportatori saltuari</b>	-	n.s.	-	n.s.	-	+1,2%
<b>esportatori affermati</b>	-	1,3%	-	n.s.	-	n.s.

Fonte: elaborazione propria su dati GEFO

La validità della misura C del voucher emerge anche da un semplice esercizio costi benefici. In totale la Regione Lombardia ha erogato contributi per 7 milioni di euro. Tuttavia, ogni mille euro di voucher erogato hanno dato luogo a circa 36,000 euro di nuovo fatturato export. Il bilancio è dunque a favore delle esportazioni: 250 milioni di nuovo fatturato export contro 7 milioni di spesa erogata.

I risultati ottenuti confermano dunque l'utilità del voucher, anche se quest'ultima sembra limitata alla sola misura C. L'impatto di quest'ultima, tuttavia, è più facilmente misurabile e quantificabile rispetto all'impatto atteso dalle altre due misure. Queste ultime, infatti, hanno obiettivi parzialmente differenti dalla misura C e, quindi, potrebbero andare ad influenzare altri aspetti, probabilmente meno quantificabili di quelli utilizzati in questo rapporto, ma non per questo meno importanti, dei processi di internazionalizzazione. Si pensi, ad esempio, alla creazione di una maggiore consapevolezza delle opportunità di business offerte dai mercati internazionali. Prima di iniziare ad esportare, le imprese necessitano di capire come funzionano i mercati internazionali, quali sono i canali di penetrazione più idonei ed i mercati più promettenti. Solo dopo aver acquisito una minima conoscenza di base di tali dinamiche, le imprese iniziano la fase di penetrazione vera e propria. Come dimostrato sopra, le misure A e B hanno un impatto significativo nella prima fase, mentre la misura C è efficace in entrambe. Ulteriori analisi che prendano in considerazione l'uso sequenziale e non contemporaneo delle diverse misure del voucher potrebbero offrire risultati più certi circa la reale efficacia delle diverse misure del voucher. Anche una più ampia disponibilità di informazioni sia qualitative sia quantitative relative alle attività internazionali delle imprese lombarde aiuterebbe ad irrobustire analisi valutative successive.

## Indicazioni di *policy*

Il presente rapporto costituisce soltanto un **primo esercizio di valutazione** dell'impatto di politiche volte al sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese lombarde. I risultati ottenuti sono promettenti, in linea con i pochi studi esistenti in materia, ed incoraggiano ulteriori approfonditi esercizi di valutazione con tecniche sperimentali e dati migliori.

Da quanto emerso è possibile trarre le seguenti indicazioni di policy che riguardano sia i potenziali target delle attuali misure del Voucher, sia le singole misure contenute nel voucher. Partendo da queste ultime, si rilevano le seguenti necessità:

- **Rimodulare le misure A e B** in modo da **eliminare le attuali sovrapposizioni** nei servizi offerti e rafforzare la misura A inserendo una più vasta gamma di servizi. Se la misura A serve per colmare eventuali lacune nelle competenze delle imprese, queste non possono essere limitate alla sola ricerca delle opportunità di business. Occorre, infatti, mettere le imprese in condizioni di saper sfruttare a proprio vantaggio tali opportunità. La rimodulazione delle due misure, se implementata, dovrebbe essere accompagnata dal contestuale **disegno di una eventuale missione**

**valutativa**, in modo da individuare ex-ante le variabili risultato più vicine agli obiettivi di policy e programmare adeguatamente il monitoraggio la raccolta dei dati utili alla valutazione ex-post.

- La misura C del voucher, invece, risulta essere uno strumento adeguato sia a incentivare le imprese ad esportare, sia a rafforzare l'esposizione internazionale delle imprese che già esportano. Tuttavia, l'analisi ha dimostrato che:
  - **La partecipazione alla fiera in modo aggregato** (misura C2) non ha alcun impatto significativo né sulla probabilità di esportare né sull'*export intensity*. Si potrebbe dunque **prevedere un'unica misura C** (partecipazione **in forma singola**) o **ripensare profondamente la modalità di partecipazione in forma aggregata**.
  - L'impatto della misura C del voucher è maggiore per **i non esportatori e per le micro-imprese**. Queste due categorie di imprese **dovrebbero** dunque **diventare i target privilegiati dello strumento** e su di loro si potrebbe pensare di sperimentare interventi di intensità variabile al fine di modulare correttamente la quantità di risorse necessarie a massimizzare il rendimento dell'intervento.
  - **L'impatto della misura C del voucher**, invece, è statisticamente **poco significativo per le medie imprese** che, tuttavia, sono tra i principali utilizzatori dello strumento. Questa anomalia dovrebbe essere corretta assicurando una **distribuzione delle risorse che rifletta la struttura produttiva provinciale o regionale**, e quote più ampie dovrebbero essere riservate alle piccole e micro imprese.
- Per quanto **il voucher** sia stato adottato per favorire i processi di internazionalizzazione delle imprese, non si può negare che, nel lungo periodo, **possa anche contribuire a rafforzare la struttura produttiva regionale, aiutando le imprese a crescere attraverso il canale estero**. Questo risultato è emerso chiaramente nel caso delle piccole imprese.

Naturalmente, si è consapevoli che alcuni risultati sono basati su correlazioni e non su relazioni causali, e che la validità delle stime è solo interna al campione in oggetto. Inoltre, l'impossibilità di costruire un controfattuale non esclude del tutto la possibilità che i risultati siano in qualche modo influenzati da un "errore di selezione": le imprese che fanno domanda per ottenere il voucher sono sistematicamente diverse da quelle che non fanno domanda; dunque i risultati potrebbero essere ricondotti a questa diversità più che alla reale efficacia dello strumento. Infine, è importante ricordare che l'esercizio di comparazione tra le diverse misure del voucher non ha potuto tenere nella dovuta considerazione le diverse finalità delle tre misure e, data la mancanza di informazioni utili allo scopo, selezionare misure di outcome alternative e più adeguate a cogliere un eventuale impatto ascrivibile alle due misure.

