

di Marino Lizza

Italia: l'*export-oriented economy* orfana di un *Institute for Foreign Trade* Riflessioni per le utilities

L'Italia è arrivata prima per ben due volte! Prima, tra le nazioni che contano, a dotarsi di un'istituzione governativa per promuovere e sostenere le aziende nazionali sui mercati internazionali, prima a sopprimerla!

Era il 28 luglio 1926 quando Alberto Pirelli pronunciava il discorso inaugurale dell'Istituto per il Commercio Estero¹. Imprenditore dalla grande visione cosmopolita, Alberto Pirelli ebbe il mandato governativo di ideare, organizzare e presiedere per primo questa istituzione. Ideatore e motore del progetto, egli capì la rilevanza del ruolo dello Stato sul terreno della competizione economica internazionale. L'intuizione affondava le radici nelle sue non comuni esperienze di imprenditore e rappresentante dello Stato in seno a delicate istituzioni internazionali². Era evidentemente un periodo storico in cui, nonostante la grande tradizione diplomatica italiana, erede di quella preunitaria sabauda, lo Stato si apriva all'esperienza di uomini di talento per arricchire la propria capacità di lettura dei fenomeni internazionali ed agire con prontezza ed efficacia. L'Italia fu antesignana in questo percorso: la Francia si dota del *Centre National du Commerce Extérieur*³ (og-

gi Ubifrance) nel 1945, il Giappone istituisce il *Japan External Trade Organization* (JETRO) nel 1951, la Spagna fonda l'*Instituto Español de Comercio Exterior* (ICEX) nel 1982 ed il Regno Unito dà vita al *British Trade International* nel 1999 (dal 2003 UK Trade & Investment). Intendiamoci, tutti i governi menzionati hanno sempre supportato l'azione delle aziende nazionali sui mercati esteri, affidandosi a dipartimenti ministeriali o alla rete delle ambasciate. Il punto qualificante è esattamente quello di istituire un organo centrale deputato unicamente a tale attività, riconoscendogli autonomia operativa e capacità di dotarsi di obiettivi e strumenti propri.

85 anni dopo il governo italiano ha deciso la liquidazione dell'Istituto per il Commercio Estero (ICE) nell'ambito della "Soppressione, incorporazione e riordino di enti ed organismi pubblici" dell'ultima manovra finanziaria. La scelta è stata dettata dalla – dichiarata – volontà di ottimizzare e rendere più efficiente l'azione governativa a sostegno dell'internazionalizzazione, con il plauso di Confindustria.

Data la rilevanza della materia per le caratteristiche dell'economia italiana, si pongono diverse questioni: a valle di questa operazione il Paese è più forte? Qual è il modello di supporto all'internazionalizzazione che emerge dalla manovra? Come sono organizzati gli altri Paesi in materia? Chi ha perso e chi ha vinto?

MJ Italia alleggerita di un peso inutile?

Partiamo dai numeri. Nel 2010 l'ICE ha gravato sulle finanze pubbliche per

135 milioni di €, includendo attività e personale. Tali risorse finanziavano una struttura centrale ed una rete di 115 uffici in 86 Paesi del mondo, che erogavano servizi a favore delle aziende italiane all'estero.

Dal punto di vista della tipologia di attività, ICE realizzava fondamentalmente tre azioni di supporto all'internazionalizzazione:

- intelligence di mercato (guide Paese e informative su opportunità locali);
- promozione del prodotto (fiere e vetrine virtuali);
- *networking* con operatori locali (selezione ed organizzazione di incontri con partner industriali o commerciali locali).

Sulla carta sono tutte attività estremamente utili, soprattutto per le piccole e medie imprese. Una *intelligence* di mercato pubblica e gratuita rappresenta uno strumento prezioso, anche solo per operare una pre-selezione dei paesi sui quali focalizzare la propria attenzione. Nella tabella 1 i dati riferiti al 2010.

La promozione del prodotto era essenzialmente realizzata in collaborazione con le associazioni di categoria, per cui sovente in grado di rispondere alle attese delle imprese, sia in termini di selezione del mercato, sia di modalità di realizzazione del progetto (tabella 2: le attività del 2010).

Tradizionalmente gli operatori italiani hanno costantemente investito una quota significativa di risorse in tale attività, in questo secondo solo ai tedeschi. Nel grafico 1 i mq affittati in fiere internazionali nel 2010.

In quest'ottica, ICE ha sostenuto un processo, condividendo i costi con gli

(1) Inizialmente Istituto nazionale per l'esportazione.

(2) Alberto Pirelli fu a capo dei servizi per i rapporti con l'estero nell'ultima fase della prima guerra mondiale, e, dopo l'armistizio, membro del Comitato Supremo Economico di Versailles e della Commissione Economica e di quella Finanziaria durante il Trattato di Pace. Dal 1923 al 1927 rappresentò l'Italia nel Comitato Economico della Lega delle Nazioni, e dal 1927 al 1929 fu chiamato a presiedere la Camera di Commercio Internazionale.

(3) Riorganizzando il *Comité permanent des foires à l'étranger* nato nel 1923 per assicurare la partecipazione delle aziende nazionali alle fiere all'estero (*Revue Economique*, n. 6, 1962).

Tabella 1 - Intelligence di mercato

Fonte: ICE

Utenti registrati al servizio "Export Club" sul sito www.ice.gov.it, che hanno ricevuto servizi gratuiti on-line	60.000
Aziende beneficiarie di servizi di informazione e consulenza gratuiti	16.988
Pubblicazioni gratuite, disponibili on-line a partire dal 2008	270
Guide al mercato gratuite on-line	66
Informazioni su opportunità di finanziamento, gare, progetti e opportunità commerciali	9.288
Notizie "Commercio Estero News" pubblicate sul sito www.ice.gov.it	6.327

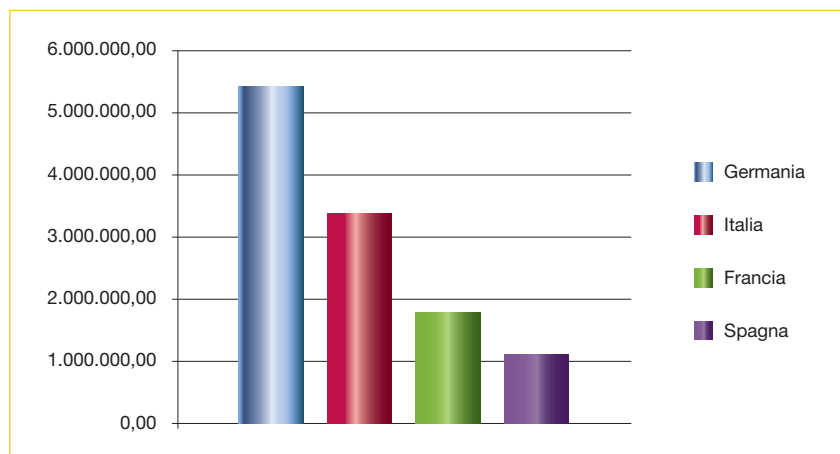
Tabella 2 - Attività promozionale 2010

Fonte: ICE

Iniziative realizzate (fiere internazionali di settore, workshop, seminari, incoming di operatori)	717
Paesi	74
Settori Produttivi	80
Aziende Italiane Partecipanti	17.898
Imprese Estere Coinvolte	17.274
Incontri tra aziende italiane e controparti estere	40.382

Grafico 1 - Mq affittati in fiere internazionali - Anno 2010

Fonte: Elaborazione su dati di Enrica Baccini - Fondazione Fiera Milano (Osservatorio Congiunturale GEI, marzo 2011)



imprenditori e facendosi carico dell'organizzazione sul posto. Le aziende potevano fare affidamento sulle strutture dell'ICE anche per consolidare il follow-up delle iniziative, attività critica nonché difficile e costosa da condurre quando il Paese target è lontano. Questi ulteriori servizi, ossia la ricerca di partner locali, erano contrattualizzati e prevedevano un corrispettivo, significativamente inferiore ai prezzi di mercato. I numeri sono degni di nota: nel

2010 sono stati prestati 12.911 servizi di assistenza e consulenza personalizzati a favore di 2.359 aziende.

Se il dato numerico non opinabile, la qualità lo è. A fronte di questa rilevante attività, qual è stato il tasso di gradimento delle aziende? Secondo un'analisi di efficacia delle attività promozionali ICE, il grado di soddisfazione degli operatori è stata mediamente buona, soprattutto considerando la complessità di soddisfare le attese di

tanti soggetti su di un singolo evento (grafico 2).

Preso atto della soddisfazione di chi "entrava nel processo", qual'era la capacità di attrazione di ICE rispetto all'universo delle aziende nazionali che operano sui mercati internazionali? Scarsa, sotto il 5%. Più in generale, nel 2010 oltre il 50% delle aziende che si sono aperte ai mercati internazionali non si è appoggiata ad alcun partner nazionale. Quando lo ha fatto, si è affidata principalmente alle associazioni di categoria ed alle banche con cui opera nel Paese di riferimento (grafico 3).

Sottolineo che il numero di aziende "fai da te" sui mercati internazionali è aumentato sensibilmente negli ultimi anni, passando da un 37,1% del 2003 al 53,5% del 2010, dato estremamente significativo per comprendere la difficoltà delle istituzioni (pubbliche e private) a porsi quali partner attraenti ed affidabili per gli operatori italiani impegnati nell'attività di internazionalizzazione.

In particolare, la limitata attrattività di ICE scontava fattori esogeni ed endogeni. Indubbiamente la continua riduzione dei fondi ne limitava la capacità di spinta: il contributo di funzionamento è diminuito di oltre il 25% nel periodo 2008/2011 (da 100 a 74,3 milioni di €); il finanziamento pubblico per le attività promozionali si è ridotto oltre il 40% (da 56 a 33 milioni di € dal 2010 al 2011), compensato dal contributo finanziario richiesto al settore privato, aumentato negli anni fino a raggiungere 25,8 milioni di € nel 2010, pari al 29,5% del totale⁴.

In secondo luogo, la continua proliferazione di istituzioni locali attive nel supportare l'internazionalizzazione del tessuto imprenditoriale ne ha, per un verso, appannato l'immagine di punto di riferimento istituzionale all'estero, per altro incrementato le attività di supporto di secondo livello, ossia di facilitazione delle attività di questi soggetti (tra cui le associazioni di categoria).

(4) Fonte ICE.

Grafico 2 - Grado di soddisfazione delle iniziative promozionali. Scala da 1 a 5; 1 apprezzamento minimo

Fonte: Effectiveness evaluation of the ICE (Italian Institute of Foreign Trade) promotional programme: a case study, ICE/ RESCO

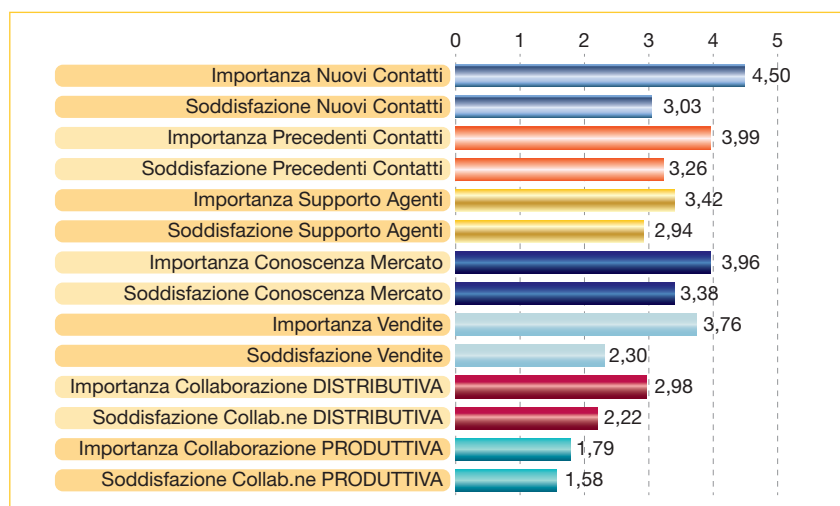
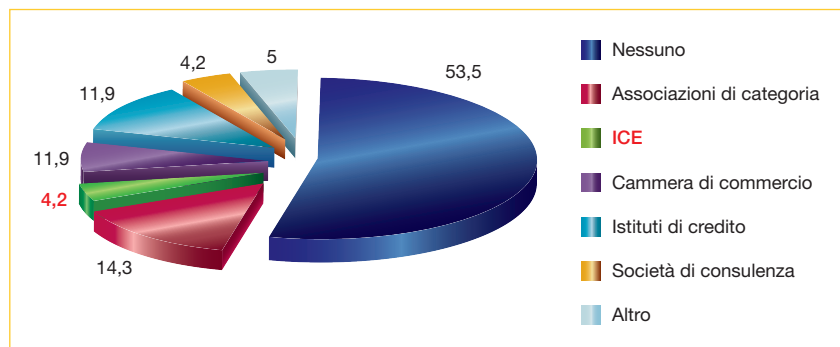


Grafico 3 - % di soggetti a cui le aziende si sono appoggiate nel 2010 per gli investimenti all'estero
Fonte: Elaborazione su dati Fondazione Nord Est - UniCredit Corporate & Investment Banking, per Il Sole 24 Ore, maggio 2010 (n. casi 1.231)



Delineati i dati di contesto e le funzionalità, la soppressione dell'ICE consente i risparmi che si prefiggeva? Facciamo due conti. Le voci di costo erano: personale, spese di struttura e risorse promozionali. Non si sono realizzate economie sui dipendenti, che sono stati interamente assorbiti dal Ministero dello Sviluppo economico (MiSE)⁵. L'integrazione logisti-

(5) Non considero rilevante il costo del CDA e del Direttore Generale, in quanto trattasi di compensi in linea con quelli di tutte le altre società pubbliche (non sopresse), e delle poche decine di persone a contratto in forza agli uffici all'estero che non verranno confermate a scadenza (si presume!).

ca delle strutture all'estero con quelle delle ambasciate potrebbe generare risparmi. In realtà, però, tale processo era già in corso a partire dal 2004 a seguito di una convenzione Ministero degli Affari Esteri/MiSE/ICE, che aveva già condotto ad una razionalizzazione - forzata - delle spese. Ove l'integrazione non è avvenuta, è stato principalmente per impedimenti obiettivi, che la soppressione dell'ICE non risolve *ipso facto*. La sede di Roma, se era utile prima, lo è anche oggi con il medesimo numero di dipendenti. La terza voce è quella delle risorse promozionali. Ovviamente su questa si può strin-

gere la borsa *ad libitum*. Ma se la scure si abatterà, come si potrà decorosamente alimentare il previsto Fondo per l'internazionalizzazione delle imprese e sostenere i costi di funzionamento e la missione stessa delle già annunciate *Sezioni per la promozione degli scambi* da istituire presso le ambasciate?

MJ Qual è il modello di sostegno all'internazionalizzazione che emerge dalla manovra?

Non si contesta che la riforma dell'ICE fosse necessaria, principalmente per depurarla di alcune incrostazioni e ridefinirne gli strumenti operativi. Peraltro, era questa la finalità della legge delega⁶ che per 18 mesi era stata affidata al Governo per operare la riforma dell'intero comparto dell'internazionalizzazione. È esattamente in quest'ottica che si fa onestamente fatica a comprendere le ragioni della decretazione d'urgenza per la definizione del nuovo modello di sostegno pubblico all'internazionalizzazione. La norma⁷ dispone infatti che "L'Istituto nazionale per il commercio estero (ICE) è soppresso a decorrere dalla data di entrata in vigore del presente decreto", trasferendo risorse di personale, finanziarie e strumentali al MiSE.

Dal punto di vista operativo, il nuovo modello è il seguente: le risorse già destinate all'ICE sono trasferite in un apposito Fondo per la promozione degli scambi e l'internazionalizzazione delle imprese da istituire presso il MiSE. I poteri di indirizzo e vigilanza in materia di promozione e internazionalizzazione delle imprese sono eser-

(6) Legge n. 99 del 23 luglio 2009 che dava delega al Governo di operare entro 18 mesi il riordino di ICE - Simest - Informest - Finest e Camere Commercio Italiane all'estero.

(7) Il decreto legge del 6 luglio 2011, n. 98 (Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria), all'art. 14.

citati dal MiSE e dal Ministero degli Affari Esteri (MAE). Le linee di indirizzo strategico per l'utilizzo delle risorse per la promozione ed internazionalizzazione delle imprese sono assunte da una "Cabina di Regia", co-presieduta dai Ministri degli Affari Esteri e dello Sviluppo Economico e composta da un rappresentante del Ministro dell'Economia, di Unioncamere, della Confindustria e dell'Associazione Bancaria Italiana.

Riassumendo: laddove, prima della "razionalizzazione", i fondi pubblici erano gestiti da una istituzione specializzata dello Stato, diretta da un CdA (espressione anche di Confindustria, Unioncamere e Regioni) e sotto le direttive di un unico ministero (MiSE), ora si dà vita ad una "Cabina di regia", con tre ministeri a vario titolo coinvolti direttamente. In aggiunta, su come debbano essere impiegate le risorse si registra una totale distonia tra la norma e la visione di Confindustria assertrice dell'opportunità della soppressione dell'ICE e interlocutore privato privilegiato del nuovo modello. Mentre il dispositivo prevede che le modalità di impiego delle risorse finanziarie, strumentali e di personale all'estero siano stabilite dal Premier, con il parere di quattro ministri⁸, Confindustria perora la creazione di "un'agenzia di scopo per realizzare i progetti definiti dalla cabina di regia. L'agenzia dovrà disporre dei fondi destinati alla promozione e delle risorse manageriali necessarie⁹", da insediare in concomitanza con la soppressione dell'ICE. In altre parole una riedizione dell'ICE, ma, a quanto pare, opportuna poiché più "snella"!

L'operazione non appare una razionalizzazione. Invece di efficientare il sistema attraverso maggiore univocità

(8) Decreto del "Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro degli affari esteri, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, del Ministro dello sviluppo economico e del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione.

(9) Dichiarazione del Presidente di Confindustria Marcegaglia, 11 luglio 2011.

di attribuzioni e trasparenza, precondizioni per l'individuazione di inefficienze e sprechi, si destruttura il gestore e si amplia a dismisura il novero dei soggetti chiamati a gestire i pochi fondi. E, ancora, dove si colloca il confine tra i *poteri di indirizzo e vigilanza* esercitati dal MiSE e (!) dal MAE e la competenza della Cabina di Regia, chiamata a stabilire le *linee guida e di indirizzo strategico* per l'utilizzo delle relative risorse? Tutto ciò rende più difficile assicurare il coordinamento delle iniziative e l'ottimizzazione delle risorse.

MJ Benchmark con quello che accade negli altri Paesi "concorrenti"

Se l'Italia smobilita l'istituzione deputata a sviluppare, agevolare e promuovere i rapporti economici e commer-

ciali italiani con l'estero, come sono organizzati i nostri competitors per sostenere le imprese nazionali sui mercati internazionali?

Come già segnalato, tutti i grandi Paesi hanno uno strumento governativo simile all'ICE, distinti dai Ministeri degli Affari Esteri e dalle iniziative del mondo imprenditoriale. L'analisi comparata evidenzia come queste istituzioni possano contare su risorse maggiori di quanto fosse allocato per l'ICE (grafico 4).

Se analizziamo le risorse allocate nel 2010 in rapporto al GDP nazionale del 2009, scopriamo che l'Italia destinava tramite l'ICE poco meno dello 0,01% del GDP alle attività di supporto all'internazionalizzazione, in linea con Francia e Giappone, la metà di quanto riservato da Spagna e Regno Unito, un quinto dello sforzo austriaco (grafico 5).

Grafico 4 - Fondi pubblici per la promozione dell'export

Fonte: elaborazione su dati Il Sole 24 Ore (Export imprese in allarme. Snaidero (Federlegno): a rischio gli eventi cofinanziati) e ICE

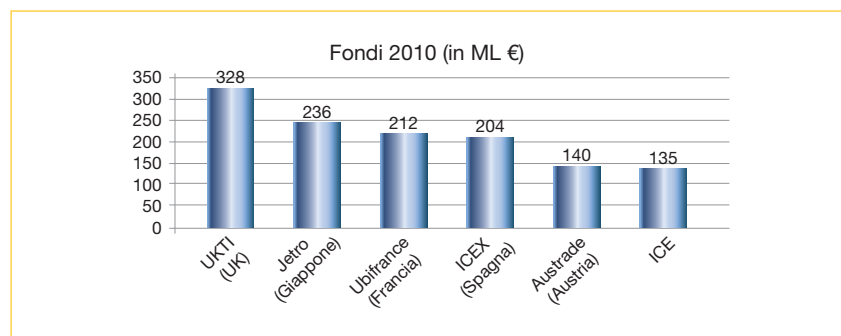


Grafico 5 - % di GDP destinato al supporto all'export

Fonte: elaborazione su dati Eurostat e ICE

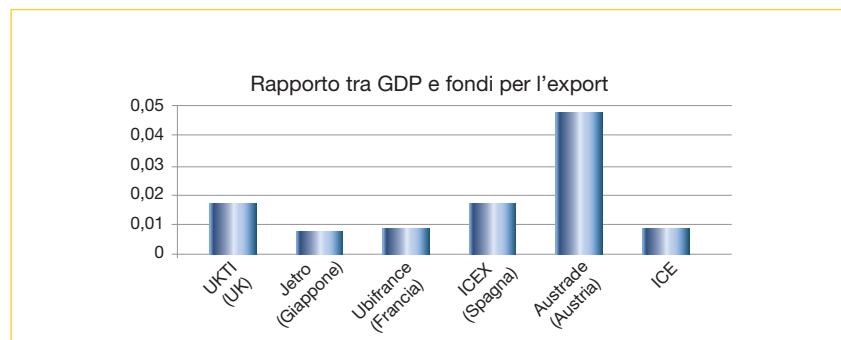


Grafico 6 - Numero di dipendenti delle istituzioni di supporto all'export – 2010

Fonte: elaborazione su dati Il Sole 24 Ore (Export imprese in allarme. Snaidero (Federlegno): a rischio gli eventi cofinanziati) e ICE

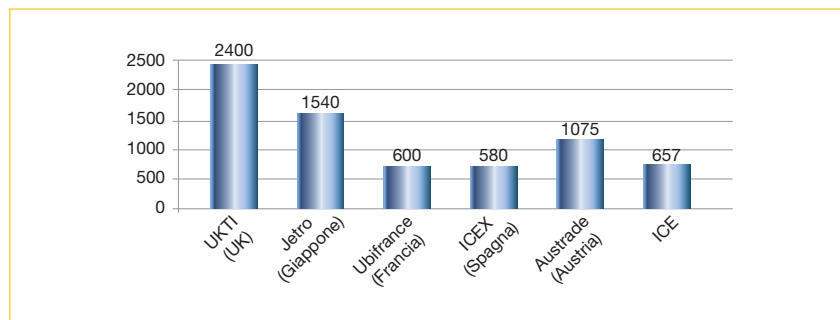
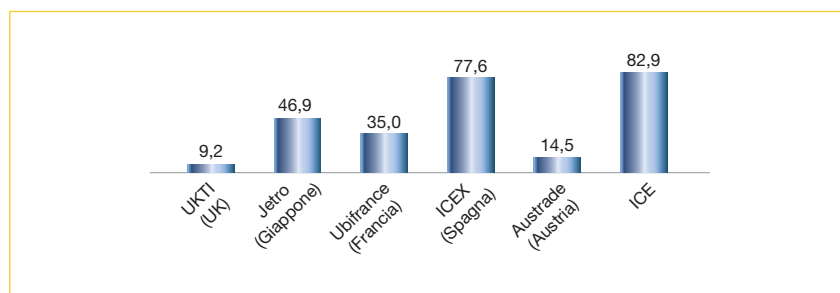


Grafico 7 - Numero di aziende assistite per dipendente – 2010

Fonte: elaborazione su dati Il Sole 24 Ore (Export imprese in allarme. Snaidero (Federlegno): a rischio gli eventi cofinanziati) e ICE



In termini di risorse umane, l'ICE aveva una struttura paragonabile alle omologhe agenzie francese e giapponese, ma ampiamente inferiore alle altre prese in esame (grafico 6).

Per confrontare la produttività del personale ex ICE, con quella delle istituzioni gemelle, si può prendere in esame – per singola agenzia – il rapporto tra il numero di dipendenti e il numero delle aziende assistite. Così facendo, si può rispondere ad una domanda grezza ma efficace: quante aziende sono state ipoteticamente assistite nel 2010 dal singolo dipendente di queste istituzioni?

Il grafico 7 evidenzia come il singolo funzionario ICE avrebbe attivato ed erogato servizi nel 2010 per 82,9 aziende, operando in maniera più efficiente rispetto al benchmark. Per quanto concerne poi l'efficacia dell'azione, si rimanda al grafico 3 che evidenziava un buon tasso di gradimento da parte degli operatori.

È fuor di dubbio che la produttività di simili organizzazioni dipende da molteplici fattori, non ultime la struttura della domanda (natura e quantità delle imprese che operano all'estero) e la suddivisione di competenze tra i vari organi dello Stato. Tuttavia, considerando la minore dotazione di risorse su cui poteva contare l'ICE, tale analisi conduce ad escludere un problema di generale inefficienza della struttura rispetto alla missione.

Dall'analisi comparata emergono chiare indicazioni:

- 1) l'Italia viene privata di uno strumento che gli altri Paesi concorrenti ritengono utile per la competizione economica internazionale e meritevoli di risorse ingenti;
- 2) la struttura dell'ICE era lungi dall'essere sovradimensionata;
- 3) la capacità operativa dell'Istituto era di assoluto rispetto se confrontata con quella delle organizzazioni similari di altri Paesi.

MJ Chi ci guadagna e chi ci perde in una export-oriented economy: i mercati delle utilities

Se l'Italia ha sofferto il cedimento della domanda seguito alla crisi economica, sia domestica sia estera, per il crollo del commercio mondiale nel periodo 2009-2010, ora appare ancor meno in grado di ripartire. Anni di bassa crescita della produttività e di calo della redditività aggregata hanno aumentato significativamente il ruolo che dovrebbe avere l'export di una economia nazionale invero già sensibilmente orientata alle esportazioni. In un tale scenario, riformare è doveroso, ma sbagliare percorso rischia di essere nefasto.

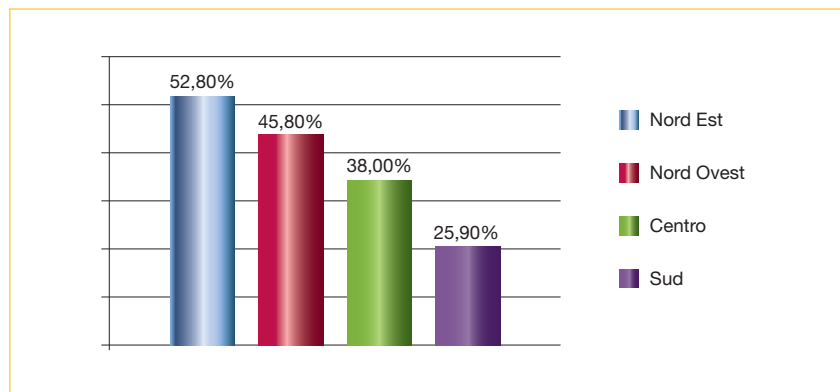
Fisiologicamente, una riforma penalizza alcuni interessi e ne protegge e sostiene altri; la qualità della riforma è nel saldo finale per la collettività, auspicabilmente positivo e rilevante. In tema di sostegno ai processi di ingresso sui mercati esteri, la riforma dovrebbe farsi carico delle peculiarità del tessuto produttivo nazionale: larga prevalenza di piccole e medie aziende, tasso di internazionalizzazione non uniforme nelle differenti aree del Paese.

In termini di competitività, sui mercati internazionali essere piccoli non è un vantaggio. La dimensione delle imprese condiziona fortemente la loro capacità di presidiare i mercati esteri: nel 2010 solo il 15,9% è stato in grado di strutturare una rete di filiali commerciali fuori dei confini. Il resto degli operatori non è in condizione di sfruttare sistematicamente le teste di ponte che riesce faticosamente a gettare in uno o più mercati. Circa il secondo aspetto, la fotografia per area geografica richiama una difficoltà del Mezzogiorno che va corretta, non accentuata (grafico 8).

Qual è stata la risposta del mondo imprenditoriale alla soppressione dell'ICE? Un coro di critiche e di richieste

Grafico 8 - % di internazionalizzazione delle imprese per area geografica - 2010

Fonte: Elaborazione su dati Fondazione Nord Est - UniCredit Corporate & Investment Banking, per *Il Sole 24 Ore*, maggio 2010 (n. casi 1.231)



di attenzione per un sistema che, sicuramente perfettibile, rappresentava comunque un punto di riferimento all'estero, soprattutto per le associazioni di categoria. Numerose federazioni di enti locali e datoriali, incluse associazioni di Confindustria, si sono espresse contro la liquidazione¹⁰. Per quanto concerne le utilities italiane, il panorama che si defila non è rassicurante. La fotografia ad oggi vede un tasso di internazionalizzazione del comparto in bianco e nero. Mentre le utilities nazionali, quelle partecipate dal Ministero del Tesoro, sono diffusamente impegnate all'estero, le local utilities, controllate dagli enti locali, non considerano i mercati internazionali una variabile del fare business. Le prime si sono mosse sullo scacchiere internazionale senza fare affidamento sull'ICE, investendo risorse proprie e, semmai, chiedendo il supporto politico delle ambasciate. I contratti dei mercati dell'energia, ambiente, acqua e trasporti, per la loro natura di concessioni di ingente valore, a lun-

go temine e ad elevato impatto sociale, sono fortemente condizionati dalle pratiche di governo, locali o nazionali. Se i meccanismi di assegnazione delle concessioni si basano per lo più su gare internazionali, nella prassi l'accreditamento presso i policy makers locali è una precondizione della competizione. Di qui il ruolo delle ambasciate, canale principe di pressione politica nel Paese di riferimento.

In quest'ottica, se la soppressione dell'ICE avesse spostato radicalmente competenze e risorse sulle ambasciate, imprese ed utilities avrebbero avuto non solo interlocutori deputati, ma anche risorse e capacità operativa. Come detto, ciò non è avvenuto. Se l'ICE era considerato un interlocutore solo per il 4,2% delle imprese (grafico 3), le ambasciate (ricomprese nella categoria "Altro") sono state utilizzate solo nello 0,6% dei casi, dato particolarmente preoccupante se consideriamo che dovrebbero comunque divenire il terminale dell'attività di sostegno all'internazionalizzazione.

MJ Considerazioni conclusive

Che l'*Azienda Italia* abbia bisogno di uno strumento governativo che sostenga la sua competitività sui mercati internazionali è fuor di dubbio. La riforma appena licenziata lascia tanti dub-

bi. Innanzitutto, non convince la finalità: snellire per ottimizzare. A chi pare una buona idea far salire un peso piuma sul ring con i pesi massimi? Se rivolgiamo lo sguardo sui campioni nazionali di cui andiamo fieri per capacità di conquista di posizioni all'estero (penso ad ENI, ENEL e Terna per rimanere nell'ambito delle utilities), ci troviamo dinanzi a colossi strutturati e dalla governance chiara. Sul versante governativo, gli altri Stati mettono in campo risorse rilevanti a favore di istituzioni deputate, solide ed identificabili. Il Sistema Italia ha bisogno di questo modello sicuramente più degli altri Paesi. La natura del tessuto imprenditoriale nazionale necessita di una funzione di supplenza ed integrazione delle limitate risorse private di cui altri sistemi economici hanno bisogno in misura minore. Se permane un forte spirito di imprenditorialità e di apertura ai mercati esteri, tale spinta è sparpagliata, frammentata e fatica a trovare un punto di riferimento, ruolo che in altri contesti svolgono le grandi imprese.

Se si vuole mettere l'ICE sul banco degli imputati, margini di miglioramento dell'attività dell'Istituto erano ampi. Quale ente pubblico, l'Istituto scontava la necessità di rispondere a logiche di selezione delle iniziative che non sempre si fondavano sull'efficacia. La stessa definizione del Piano Promozionale annuale era una mediazione tra più esigenze, spesso di parte, e non sempre si trovava un punto di equilibrio che garantiva continuità dei progetti e ottimizzazione e delle risorse. Ciò detto, il Governo deve lavorare per rilanciare una istituzione in grado di supportare, con capacità operativa e continuità, l'innalzamento della frontiera della conoscenza di cui si nutrono le nostre aziende per essere competitive. Non è vero che solo in Europa e nord America si fa innovazione; ormai la crescita del tasso di produzione ad elevata complessità ed innovazione tecnologica delle aziende asiatiche è una realtà indiscutibile. Per controbattere c'è bisogno di dimensione. Si

(10) Tra gli altri: Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome, Confapi, Rete Imprese Italia (CNA, Confartigianato, Confcommercio e Confesercenti), Confindustria Cultura, Federlegno, Sistema Moda Italia, CNA Federmoda, Federalimentare, ANCI (calzaturifici), Acimit (costruttori macchine tessili), Assovini, Anica (Industrie Cinematografiche Audiovisive), Ucim (costruttori macchine utensili), Federcasa, ASSTRA (trasporto pubblico locale).

impone la necessità di elaborare un modello di sostegno solido, trasversale e indipendente da pressioni di parte, che disponga anche della massa critica necessaria a supportare sia le sfide delle piccole imprese, sia le operazioni dei “campioni nazionali”. Per massa critica intendo: risorse economiche, competenze, presenza globale, governance centralizzata. Senza queste condizioni, il rischio di sperperare risorse è elevatissimo.

Intelligence, networking locale, lobbying, sono strumenti mirati per sostenere l'internazionalizzazione e spen-

dere la competitività. Interrompere il processo, cambiare pelle e ripresentarsi disaggregati affonda la credibilità. Una tale missione non può essere svolta compiutamente se eterodiretta da più soggetti portatori di interessi di parte. L'attuale cabina di regia fotografa un Paese che non c'è più. Dove sono le altre anime del sistema Italia? L'universo dei servizi? L'agroalimentare? Il sistema cooperativo? I produttori della conoscenza?

La soppressione dell'ICE rischia fortemente di portare con sé la perdita di uno strumento di competizione,

di una presenza operativa nel mondo, la dispersione di un *know-how* fondato sull'autonomia organizzativa e sullo stare insieme dei funzionari, un patrimonio che trascende gli individui. Il Paese non può permetterselo, non può scontare l'ennesima mezza riforma che consegna pezzi di patrimonio collettivo nelle mani di pochi. Sarà per questo che – come dice Giuseppe De Rita – il mondo della rappresentanza sta cambiando pelle e natura, con processi aggregativi che mostrano la fine del collateralismo con una politica impegnata su altro.

Marino Lizza è esperto di business development su mercati internazionali. Collabora con l'OIR nel progetto di internazionalizzazione delle imprese italiane della filiera delle rinnovabili