

XXV CONFERENZA ITALIANA DI SCIENZE REGIONALI

SERVIZI REALI E COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO NELL'AREA DEL MEDITERRANEO

Nicola BELLINI¹ e Fabrizio CONDORELLI²

1 Scuola Superiore Sant'Anna, piazza Martiri della Libertà 33, Pisa (nbellini@sssup.it)

2 UNIDO, Vienna (fcondorelli@unido.org)

Nota: Le opinioni espresse sono quelle degli autori e non rappresentano in alcun modo le posizioni delle istituzioni da cui dipendono.

SOMMARIO

Questo paper analizza motivi e modalità con cui i “servizi reali” (ossia le attività di servizio messe in opera per supportare le piccole e medie imprese specie nell’ambito delle politiche regionali di sviluppo) possono risultare funzionali anche alle politiche di cooperazione decentrata. In particolare sono approfondite le criticità riguardanti i soggetti coinvolgibili e le modalità di realizzazione, anche a partire dalle esperienze esistenti, e vengono identificati alcuni possibili assi di intervento con specifico riferimento alla cooperazione tra regioni del mediterraneo.

PREMESSA

“Servizi reali” (o nelle più frequenti denominazioni inglesi: *business support services*, *business development services*) sono quelle attività di servizio alle imprese manifatturiere che hanno come effetto atteso quello di aumentare la competitività e le opportunità di mercato delle imprese clienti. Rimandiamo alla definizione recentemente suggerita della Commissione delle Comunità europee, che individua come “*business support services*”: “*those services, originating in a public policy initiative, that aim to assist enterprises or entrepreneurs to successfully develop their business activity and to respond effectively to the challenges of their business, social and physical environment*” (CEC, 2001).

Nonostante una crescente letteratura identifichi motivi e modalità con cui tali servizi possono contribuire alla competitività delle piccole e medie imprese e dei sistemi economici locali¹, solo saltuariamente ci si è posti la questione di una loro funzionalità anche alle politiche di cooperazione allo sviluppo. E’ questo invece l’obiettivo del lavoro qui presentato.

Questo paper - che è il risultato della collaborazione degli autori al progetto Interreg denominato “Euromedsys” (<http://www.euromedsys.com>) - sintetizza i termini di tale questione, analizzando in particolare le criticità delle attività di servizio alle piccole imprese nei paesi della “riva sud” del Mediterraneo e le opportunità di collaborazione. In conclusione vengono identificati anche alcuni possibili assi di intervento.

1 IL RUOLO DEI SERVIZI REALI ALLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

La fornitura di servizi reali trasferisce alle imprese utilizzatrici nuova conoscenza e innesca processi di apprendimento, che portano a modificare in modo strutturale e non transitorio la loro organizzazione interna e le loro relazioni con il mercato e con l’ambiente. Per questi motivi i servizi reali vengono assunti come strumento di politica industriale. Essi possono contribuire a:

- incrementare la competitività regionale, lo sviluppo sostenibile e la qualità della vita;
- favorire la creazione di reti di imprese e reti di imprese innovatrici;
- potenziare lo sviluppo delle risorse umane e la formazione;
- dare impulso allo sviluppo locale come motore di impiego;
- potenziare la creazione di imprese innovatrici, diversificatrici e a base tecnologica;
- sviluppare progetti di ricerca, sviluppo e innovazione;

¹ Per un inquadramento generale sul tema dei servizi reali alle imprese si rimanda a Bellini, 2003. Una bibliografia di base dovrebbe comprendere almeno i seguenti lavori: Shapira, 2001; Sheikh et al., 2002; Cariola e Rolfo, 2001; Glasmeier, 1999; Bryson e Daniels, 1998; Feller, 1997; Brusco, 1992; Bianchi e Bellini, 1991. Aggiornamenti sul tema sono anche reperibili sul sito: http://centrolink.interfree.it/support_services/.

- creare le necessarie infrastrutture di appoggio all'innovazione;
- promuovere l'uso razionale delle ICT nella società e nelle imprese;
- sviluppare e appoggiare i *cluster* e i settori tradizionali;
- stimolare lo sviluppo di osservatori e sistemi di monitoraggio;
- dare impulso all'internazionalizzazione.

Queste linee strategiche possono essere raggruppate nelle seguenti aree:

- cultura dell'innovazione,
- sviluppo del tessuto imprenditoriale,
- infrastrutture di supporto tecnologico,
- formazione e addestramento delle risorse umane.

La creazione ed il rafforzamento degli strumenti di servizi reali alle imprese può rappresentare un importante asse strategico delle politiche di sviluppo e modernizzazione industriale non solo nei paesi economicamente più avanzati (all'interno dei quali esse si sono storicamente affermati), ma anche dei paesi in via di sviluppo (Gibb e Haas, 1999; Gibb e Adhikary, 2000). Anche nel caso dei Paesi della riva sud del Mediterraneo non deve stupire la quantità di iniziative che si pongono come obiettivo quello di offrire servizi di sostegno alle micro e piccole imprese. Si tratta di un fenomeno che non raggiunge la densità e l'intensità di quello della riva nord, ma che va considerato con grande attenzione, specie laddove esso risulta integrato in una più ampia politica nazionale di sostegno alla piccola e media impresa. Se ne deduce che sia necessario esplorare attentamente l'ipotesi che i servizi reali possano costituire l'oggetto di specifiche azioni di cooperazione nell'area mediterranea, come peraltro lasciano credere anche alcune prime esperienze e progetti.

Il quadro politico e concettuale di questa affermazione si è venuto ulteriormente precisando negli ultimi mesi, specie nell'ambito delle politiche di "prossimità" dell'Unione Europea. In tale contesto il tema delle politiche di sostegno allo sviluppo dei *cluster* locali di piccole e medie imprese nell'ambito di programmi di cooperazione interregionale ha assunto un particolare rilievo. E' però stato subito chiaro che la collaborazione interregionale, per essere efficace, deve poter rispondere ad una condizione essenziale, ossia "la ricerca di complementarità fra i processi di internazionalizzazione dei cluster regionali dell'UE e lo sviluppo dei sistemi produttivi locali dei paesi confinanti, in un quadro caratterizzato dai principi del libero mercato" (Documento di Ancona, 18 ottobre 2003). In altri termini, devono essere perseguite forme di "alleanza strategica tra i sistemi territoriali".

La sfida è quella di sviluppare canali diretti (e stabili nel tempo) di cooperazione, scambio e partnership economica che coinvolgano efficacemente le fasce più dinamiche dell'apparato produttivo italiano, quali le imprese piccole e medie e l'artigianato, e le loro aggregazioni territoriali (i distretti industriali). E' un'opportunità importante perché, così facendo, si possono intercettare tendenze di crescente rilievo alla internazionalizzazione dei distretti e delle PMI, che, abbandonate a se stesse, potrebbero anche isterilirsi in forme di mera e brutale

delocalizzazione. D'altra parte, il ruolo che i governi regionali possono esprimere in questa prospettiva è di grande rilievo e si inserisce con assoluta coerenza nei modelli emergenti dei "partenariati territoriali" e della "cooperazione decentrata" (Bellini – Danesi, 2002).

In questo scenario assumono una funzione chiave proprio quelle strutture intermedie, come i centri pubblici e semi-pubblici (ma anche per molti aspetti le imprese private) del settore dei servizi alle piccole e medie imprese, in quanto:

rappresentative di partenariati territoriali già rodati e radicati e quindi capaci di svolgere efficacemente un ruolo di anticipazione e garanzia nello sviluppo delle reti di relazioni tra soggetti imprenditoriali;

con un accumulo di competenze tecniche rilevanti e quindi vocate a dare contributi concreti ed operativi alle collaborazioni.

2 QUALI SERVIZI

Non esiste e non può esistere una tipologia chiusa di servizi reali, in quanto essi vengono definiti dai loro effetti, non dai loro contenuti tecnici. Tuttavia è ragionevole sostenere che, nelle economie industriali avanzate contemporanee, essi coincidano sostanzialmente con i servizi alle imprese "ad intensità di conoscenza" (*knowledge-intensive business services*: Wood, 2002), che tipicamente riguardano:

- la strategia di impresa, lo sviluppo organizzativo ed il management;
- la finanza ed amministrazione;
- la produzione;
- la ricerca;
- le risorse umane;
- le tecnologie dell'informazione;
- il marketing e la comunicazione.

Una possibile lista dovrebbe includere: servizi finanziari (consulenza per operazioni di finanza straordinaria); servizi di promozione e marketing e di supporto all'internazionalizzazione (assistenza alla partecipazione ai tender europei, della Banca Mondiale etc.; assistenza all'investimento all'estero; assistenza agli investitori esteri; indagini di mercato etc.; organizzazione di e partecipazione a fiere ed altri eventi promozionali; ricerca di partner; certificazione di qualità); servizi per l'innovazione (analisi e certificazione; consulenza su questioni ambientali; consulenza brevettuale; consulenza sull'ottenimento di contributi pubblici; consulenza in materia di R&S; brokeraggio tecnologico; fiere della tecnologia; diagnosi dell'innovazione); servizi per l'innovazione gestionale ed organizzativa (consulenza organizzativa, consulenza logistica; interim management; assistenza alla nascita di progetti imprenditoriali); servizi di informazione e comunicazione (consulenza per sistemi informativi avanzati; EDI).

E' evidente che contesti caratterizzati da livelli più bassi di sviluppo possano esprimere esigenze diverse, sia nella sostanza (contenuti diversi in tutto o in parte, minor enfasi sull'alta tecnologia, diverse esigenze di finanziamento etc.) sia nelle modalità di *delivery* del servizio (con – ad esempio – una maggiore accentuazione delle problematiche di formazione dell'utilizzatore o con l'utilizzo di supporti tecnologici meno complessi).

3 QUALI SOGGETTI

Appare corretto sostenere che i servizi reali non vengano necessariamente definiti nemmeno dalla tipologia dei soggetti eroganti, che possono essere:

- agenzie governative ed enti pubblici specializzati;
- agenzie e partnership a carattere misto pubblico - privato;
- altri enti pubblici (ad esempio, le università e i centri di ricerca);
- consorzi di imprese o misti;
- enti derivati da (o funzioni interne a) associazioni imprenditoriali;
- soggetti privati (imprese fornitrici di servizi di consulenza, assistenza tecnica, marketing etc.).

E' anche rilevante che l'azione indipendente ed orientata al profitto di soggetti privati sia monitorata, incoraggiata e sostenuta consapevolmente dalle politiche industriali e sia dunque strumentale rispetto ad esse. Tuttavia va rilevato che prevalgono nei Paesi della riva sud gli enti di diretta derivazione pubblica, il che spiega i fenomeni di burocratizzazione dei rapporti con le imprese e di scarsa capacità di sensibilizzazione delle imprese di minori dimensioni (UN-ESCWA, 2001).

Inoltre i soggetti erogatori dei servizi possono sia essere produttori dei medesimi sia limitarsi ad un ruolo d'intermediazione, aggiungendo ad un servizio prodotto altrove un più o meno grande valore aggiunto di specificazione o invece curandone solo il marketing e la distribuzione. Nello svolgere attività promozionale, i broker possono gestire flussi informativi d'importanza cruciale tra la domanda (potenziale) di servizi e l'offerta. Ad esempio il broker può riuscire a negoziare costi ridotti con un fornitore di servizi, perché gli garantisce volumi significativi di attività, gli evita costi di promozione del servizio e gli crea opportunità di acquisti successivi di servizi da parte delle imprese utenti. Un esempio significativo è quello del *Knitwear Development Group* (KNIDGRO), un'associazione che rappresenta vari *cluster* tessili in Ludhiana, India, che è stata assistita dall'UNIDO nello sviluppo di tecnologie dell'informazione. KNIDGRO ha così potuto ridurre il gap tecnologico del quale soffrivano le imprese tessili locali, accordandosi nei termini più convenienti per la creazione di un POP locale e lo sviluppo di software di gestione d'impresa, tutte attività che sarebbero state fuori portata per le imprese individuali e che rendono oggi Ludhiana il caso di più elevata penetrazione di IT in tutta l'industria tessile indiana (UNIDO, 2000).

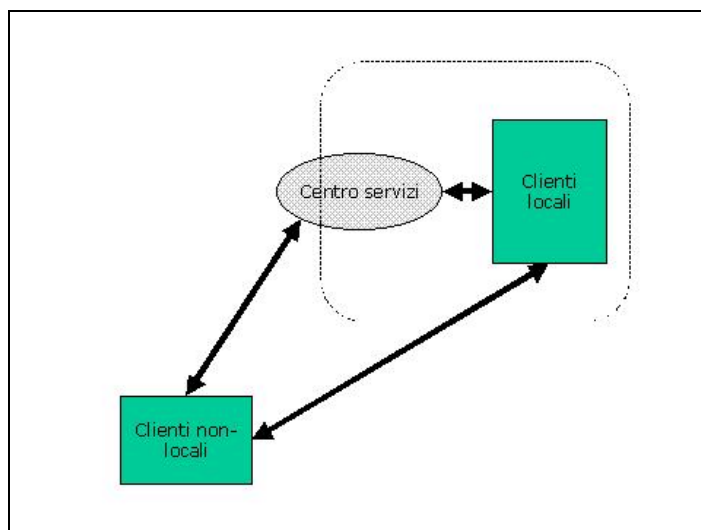
Il broker può poi svolgere un ruolo essenziale nel sollecitare la domanda e soprattutto nello strutturarla in modo da far emergere domande coerenti e specifiche a partire da bisogni generici degli utilizzatori potenziali. Infine può svolgere un ruolo determinante nel far evolvere le esigenze degli utilizzatori verso la definizione di progetti comuni a carattere precompetitivo (*multi-client*).

La possibilità di limitarsi ad un ruolo di *broker* appare di crescente interesse per le politiche e può essere sicuramente indicata come una strada maestra, ancora troppo poco praticata, per lo sviluppo dell'offerta di servizi reali nei paesi della riva sud. Si aumentano le opportunità di diffusione dei soggetti erogatori sul territorio e, al tempo stesso, si tiene conto della tendenza alla concentrazione geografica (su scala internazionale) dei servizi *knowledge-intensive*. Si rende possibile inoltre offrire risposte qualificate alle esigenze di quelle piccole imprese che operino su mercati di nicchia, con problemi tecnici e di mercato molto specifici.

Un caso emblematico, tra i molti citabili, è quello del CETIBA - *Centre Technique de l'Industrie du Bois et de l'Ameublement*, un centro specializzato creato nel 1996, che vanta una interessante rete di riferimenti internazionali quali le CTBA (*Centre Technique du Bois et de l'Ameublement*) e l'*Ecole Supérieure du Bois* di Nantes (Francia), l'AIDIMA (Valencia, Spagna), il CRNFB (*Centre de Recherche de la Nature, des Forêts et du Bois* - Wallonie, Belgio) e l'EQEMBO (Canada).

Pertanto, a fronte di temi come l'internazionalizzazione o la stessa innovazione tecnologica, acquista spesso carattere di servizio reale proprio la costruzione di *linkages*, in particolare tra soggetti operanti nella dimensione locale, e soggetti operanti in quella globale o in altri contesti locali (vedi figura 1).

Figura 1



Fonte: nostra elaborazione da Grandinetti, 1998

Nella costruzione di tali collegamenti, l'erogatore del servizio può arrivare a svolgere una complessa attività di selezione degli interlocutori, di strutturazione del rapporto, di monitoraggio e di garanzia.

La natura e le qualità dei soggetti impegnati nella erogazione dei servizi reali assume particolare rilievo quando ci si sposta sulla “riva sud”². Lo sviluppo di centri di servizi in tali paesi non può prescindere dal ruolo svolto dal governo come attore principale coinvolto nelle riforme del settore privato. Tuttavia per un efficace sviluppo e funzionamento dei centri servizi, altri attori, spesso sottovalutati, devono intervenire per assicurare un efficace erogazione dei servizi stessi: il parlamento e le istituzioni di *policy-making*, che vanno sensibilizzati per comprendere il loro importante ruolo nella gestione di programmi di sviluppo di piccole e medie imprese e ancor più sensibilizzati a verificare l'impatto che leggi o normative possano avere sulle piccole e medie imprese; lo stesso sistema giudiziario, considerando che i tribunali sono spesso centri di soluzione di controversie commerciali. In questo caso, la sensibilizzazione va fatta anche nei confronti delle piccole e medie imprese perché conoscano i propri diritti e doveri.

Nel quadro istituzionale vanno assistite non solo le organizzazioni del settore privato (camere di commercio, associazioni industriali, federazioni commerciali etc.) a livello nazionale, ma soprattutto le agenzie di sviluppo e associazioni locali per il lavoro svolto a livello regionale, cercando di favorire la crescita professionale dello staff locale. Soprattutto queste organizzazioni/associazioni andrebbero rafforzate per fornire servizi alle piccole e medie imprese e formalizzate attraverso strutture con una propria entità legale.

Anche le istituzioni accademiche possono provvedere a migliorare il quadro istituzionale delle piccole e medie imprese, sia nell'ambito del trasferimento di tecnologie e della formazione, sia facilitando i legami ad altre istituzioni di ricerca ed accademiche internazionali. Non sorprende tuttavia che anche nei paesi della riva sud si propongano problematiche ben note di comunicazione tra industria ed università, sia sul piano dei contenuti che dei linguaggi.

Inoltre, le organizzazioni civili e non governative soprattutto a livello locale possono contribuire a mobilitare i gruppi imprenditoriali locali ed a promuovere leggi e normative che interessino il settore delle piccole e medie imprese, soprattutto di settori informali o emarginati.

Gli attori più direttamente coinvolti nei servizi alle imprese sono, ovviamente, le stesse piccole e medie imprese ed i centri che erogano servizi e che possono presentarsi sotto forma individuale (consulenti) e/o imprese private o parastatali, organizzazioni non governative, associazioni industriali, ecc.

² Nell'affrontare la tematica dello sviluppo dei centri servizi in paesi in via di industrializzazione non si può per altro prescindere dal considerare contesti favorevoli quali ad esempio: un quadro macroeconomico stabile, un quadro micro-economico di concorrenza, sviluppo di infrastrutture e minimizzazione dei costi di transazione e delle barriere al commercio. Cf. Committee of Donor Agencies, 2001.

Tra i due livelli considerati precedentemente intervengono i broker di servizi alle piccole e medie imprese che si occupano in genere dello sviluppo di nuovi servizi, di promuovere *best practices* o *capacity-building* dei centri servizi alle piccole e medie imprese. I broker possono lavorare anche dal lato della domanda ovvero sensibilizzando le piccole e medie imprese all'utilizzo dei servizi e quindi dei centri servizi delle piccole e medie imprese. I broker possono altresì occuparsi di valutare l'efficacia di certi centri servizi e l'impatto dei servizi da loro offerti.

Non ultimi per rilevanza nella cooperazione con i Paesi della riva sud sono i donatori nazionali e/o internazionali, i quali intervengono con il finanziamento dell'assistenza tecnica sostenendo non più direttamente i loro interventi, ma assistendo il Paese beneficiario su uno o più livelli dei tre precedentemente indicati.

4 PROBLEMI APERTI

Molte delle problematiche e delle criticità, che hanno accompagnato le politiche e le realizzazioni concrete nei paesi industrializzati, si ripropongono, seppur con alcune importanti differenze, anche nei paesi della riva sud.

La prima e principale di tali criticità riguarda certamente la necessità di definire un corretto rapporto con la domanda di servizi da parte delle imprese: se da un lato va rifiutata una logica che impone al “mercato” servizi disegnati secondo un'ottica burocratica, dall'altro lato bisogna tenere conto che i servizi devono avere carattere innovativo, cogliendo esigenze non sempre immediate e percepite come tali. Queste problematiche appaiono particolarmente accentuate nel caso dei servizi forniti dagli enti di ricerca e dalle università per motivazioni – per altro – ben note (diversità di missione, diversità di linguaggi, diversità di modelli organizzativi).

In secondo luogo va sottolineata la necessità di stimolare una cultura innovativa nelle imprese (e specie in quelle di piccola e media dimensione) che favorisca l'emergere di validi interlocutori con gli organismi di interfaccia, sia a livello individuale che aggregato, tramite lo stimolo di associazioni o gruppi di imprese. Si rileva in particolare una maggior sensibilità degli imprenditori alle questioni tecniche rispetto a quelle gestionali ed organizzative. Su questi temi spesso la domanda di sostegno non esiste e dev'essere stimolata (cf. UN-ESCWA, 2001). La cultura dell'innovazione deve par altro accompagnarsi ad una maggiore disponibilità a comportamenti di tipo cooperativo, che permettano di sviluppare soluzioni comuni e realizzare attività di servizio su scala sufficiente.

Una ulteriore criticità è data dalla necessità di integrazione dei servizi in “pacchetti” più ampi, comprendenti formazione, informazione e adeguati strumenti finanziari. Tale integrazione può risultare impedita o inefficace per difficoltà di dialogo e coordinamento tra i diversi soggetti erogatori. In particolare, l'integrazione di servizi finanziari e servizi non-finanziari di

assistenza e consulenza costituisce un elemento di successo che deve essere considerato con particolare attenzione, come dimostrano diverse esperienze (anche tecnologicamente innovative), tra le quali segnaliamo la *Alexandria Business Association* in Egitto (<http://www.aba-sme.com/>) e il caso dell' "Algeria E-Banking Service (AEBS)" che ha introdotto sul mercato una serie di servizi aggiuntivi a distanza permettendo agli istituti bancari e finanziari algerini di minimizzare i loro investimenti in attrezzature e risorse umane e finanziarie ed offrendo alla propria clientela un'offerta ricca e modulare di servizi on-line.

Oltre che nei contenuti l'integrazione dei servizi può essere utilmente perseguita anche nella loro *delivery*, in particolare attraverso la costituzione di *one-stop shop* dedicati alle piccole imprese. Questo permette spesso di rispondere anche alla esigenza di continuità nel tempo degli interventi di assistenza, al fine di renderli più affidabili, favorirne la conoscenza, permetterne il progressivo affinamento e la semplificazione burocratica e quindi aumentare la loro capacità di incidere effettivamente sulle scelte strategiche e sulle opportunità delle imprese utilizzatrici.

Un problema troppo spesso trascurato è inoltre quello del *targeting* degli utenti, non solo per qualificare il servizio, ma anche per selezionare quegli interlocutori che hanno maggiore opportunità di realizzare con successo progetti di crescita e di innovazione. Va infatti tenuto presente che, come dimostra ampiamente la letteratura, i servizi alle imprese corrono spesso, all'opposto, un rischio di "selezione avversa", ossia di rivolgersi a fasce di imprese meno qualificate (perché, ad esempio, più bisognose di aiuto) (Cusmano et al., 2000).

L'assenza di interlocutori adeguati può risultare uno svantaggio in particolare per le regioni a Sud del Mediterraneo, che hanno una fragile struttura industriale, dalla quale non può spesso provenire una domanda di servizi qualitativamente adeguata. Accade allora, come è stato più volte rilevato in esperienze delle regioni della riva sud, che i fornitori più dinamici tendano a trascurare le micro e piccole imprese a favore di un rapporto prevalente, quando non esclusivo, con le imprese di dimensioni maggiori, sino a venir meno alla propria originaria missione.

Per ultima citiamo la criticità delle risorse umane, che spesso riassume in sé tutte le precedenti. Tale criticità è accentuata dal complesso profilo professionale che è richiesto agli operatori ed in particolare dalla necessità che una solida competenza tecnica e manageriale si unisca a doti "politiche" di sensibilizzazione e di interfaccia con le istituzioni (Hurmerinta-Peltomaki e Nummela, 1998; Bellini, 2003).

5 VINCOLI E CONDIZIONI PER LA COLLABORAZIONE INTERREGIONALE

Alla luce dell'esperienza sin qui realizzata, alcuni elementi di *good practice* possono essere messi in particolare evidenza nel campo dell'assistenza allo sviluppo di centri servizi alle piccole e medie imprese in Paesi della riva sud.

In primo luogo, è necessario fare riferimento a centri che possibilmente abbiano già accumulato competenze ed esperienze specifiche nel sostegno alla piccola e media impresa ed abbiano costituito un significativo “capitale di relazioni” nel proprio territorio di competenze, acquisendo credibilità tecnica e gestionale nell’erogazione di servizi reali. La massimizzazione dell’impatto dei centri servizi può d’altronde avvenire utilizzando network esistenti che possono essere socialmente rilevanti, anche se non necessariamente legati al mondo imprenditoriale.

Appare poi importante che i centri di riferimento non esprimano logiche meramente burocratiche ed assistenziali, ma che abbiano comportamenti “*market conforming*”. E’ importante che si creino opportunità di sviluppo individuale e imprenditoriale per il centro servizi stesso e per il suo staff, dando una certa flessibilità nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. E’ inoltre importante che si segua un principio di sussidiarietà, ovvero che gli organismi pubblici si astengano quanto più possibile dallo svolgere direttamente attività orientate al settore privato e che, nella misura del possibile, i centri servizi siano gestiti dal settore privato e/o non-profit. D’altra parte, i migliori risultati vengono raggiunti proprio attraverso un approccio partecipativo tra enti pubblici e privati fin dal disegno dell’assistenza tecnica di cooperazione.

La conformità al mercato non può tuttavia portare ad immaginare un effettivo auto-finanziamento dei centri, che, se è spesso irrealistico negli stessi paesi industrializzati, non appare un’ipotesi credibile in un paese in via di sviluppo. Ad esempio, UN-ESCWA (2001) riferisce di situazioni contrastanti: la crisi della esperienza della *Vocational Training Corporation* (VTC) in Giordania (1992-1997) e dell’Istituto per le piccole e medie imprese che è stato costituito in seguito, viene attribuita in misura rilevante alla riluttanza delle imprese a passare da servizi gratuiti a servizi (di consulenza e di formazione) a pagamento; in altri casi la concretezza dei servizi forniti ha permesso una adeguata remunerazione da parte dell’utenza (vedi il caso della *Alexandria Business Association* in Egitto). Nondimeno è essenziale che fin dall’inizio dell’assistenza tecnica siano progettati e monitorati la relazione costi/ricavi ed i flussi di cassa nella programmazione e gestione di un centro servizi. Più in generale è importante che si realizzi una attività continua di valutazione e *benchmarking* come verifica dei risultati raggiunti, stimolo al miglioramento ed opportunità di diffusione delle buone pratiche.

E’ essenziale che l’intervento di cooperazione a centri servizi deve essere specifico e rilevante, quindi fondato su una attenta analisi delle esigenze proprie del territorio e dello specifico comparto produttivo. Altrimenti si corre il rischio di avviare iniziative generiche e di scarso impatto, invece che mirate a nicchie di utilizzatori, che a loro volta possono essere d’esempio per avviare interventi più massicci e sistematici. In altri termini, è importante verificare ex ante i settori produttivi che, specie sulla riva Sud, sono maggiormente sottoposti a dinamiche di crescita e di ammodernamento.

La focalizzazione e un attento posizionamento dell'intervento dei centri servizi è importante anche per evitare confusione e sovrapposizione di ruoli nella percezione dell'utente finale. Ciò non deve impedire però il perseguimento di una integrazione e di un dialogo tra gli attori che intervengono a livello sia nazionale che internazionale.

Infine non va trascurata la sperimentazione delle nuove tecnologie dell'informazione e l'opportunità di una spinta decisa nell'utilizzazione di sistemi basati su Internet, anche come modalità per accelerare la "cultura dell'innovazione" all'interno delle imprese utenti. Varie esperienze si muovono in questa direzione. Ad esempio, nel quadro del programma di modernizzazione delle PMI in Marocco è stata avviata la realizzazione di un portale Internet per PMI locali con l'assistenza della GTZ (Ufficio di cooperazione bilaterale tedesca). Il portale www.aniveau.ma ha iniziato ad operare nel gennaio 2002. Un altro caso interessante, oltre a quello citato nel box successivo, riguarda i servizi on-line d'informazione commerciale del Ministero dell'Economia e del Commercio del Libano (<http://www.economy.gov.lb/MOETEN/ServiceOnLine.html>), segnalato da UN-ESCWA, 2001.

6 SEI POSSIBILI ASSI DI INTERVENTO

Sul piano propositivo, dalla prima fase di questo progetto EUROMEDSYS sono emerse varie idee e proposte. In termini generali, l'opportunità è quella di perseguire in modo sistematico un ruolo dei centri servizi come coordinatori e capofila di progetti di cooperazione. Ciò appare ovvio nel caso dei centri che abbiano nella propria missione il sostegno ai processi di internazionalizzazione, ma potrebbe estendersi proficuamente ai centri che svolgono attività a contenuto tecnico/settoriale.

In dettaglio, almeno sei "assi" di intervento possono essere identificati:

Asse di intervento	
1	Creazione di uno spazio euromediterraneo dei servizi reali alle PMI
2	Trasferimento / adattamento di pacchetti di servizi
3	Costituzione / riorganizzazione di centri servizi
4	Partecipazioni di centri servizi della riva nord in centri sevizi della riva sud
5	Formazione del personale dei centri servizi
6	Forum di studio e scambio delle buone pratiche

6.1 CREAZIONE DI UNO SPAZIO EUROMEDITERRANEO DEI SERVIZI REALI ALLE PMI

Nell'ambito di EUROMEDSYS è stata posta l'attenzione sull'opportunità di un ricorso sistematico ed importante alle tecnologie dell'informazione, che permettono di configurare "broker virtuali" tra l'offerta di servizi proveniente dalla "riva nord" e la domanda che esprime la "riva sud", creando in questo modo uno "spazio euromediterraneo" per i servizi di supporto alle PMI. Concretamente è stato proposto da IMPIVA (l'agenzia di supporto alle piccole imprese della Comunità Valenciana) un percorso progettuale di notevole interesse, che porterebbe alla realizzazione di un "Parco Euromediterraneo dei servizi reali alle piccole e medie imprese", secondo le indicazioni dettagliatamente riportate nell'allegato. Tra le caratteristiche rilevanti di questo progetto si segnala: l'opportunità di costruire una rete molto ampia di centri ed una offerta assai significativa e diversificata di servizi; un potente supporto di base dati; l'utilizzo di internet, con la costruzione di un portale di accesso. La proposta si ispira a progetti già in essere o in via di definizione, come ad esempio la rete ISIS di IMPIVA, e rappresenta essenzialmente un trasferimento su rete di funzioni di "punto di primo orientamento" per potenziali utilizzatori. Casi simili già esistono in diversi paesi industrializzati e, in forma embrionale, anche a livello internazionale. Meritano di essere segnalate, per altro, anche le esperienze di *directory* realizzate con particolare cura in alcuni paesi del Vicino Oriente, come il Libano e la Giordania, nell'ambito di un'iniziativa dell'ESCWA (vedi il sito: <http://www.escwa.org.lb/divisions/sdpd/private.html>).

Ovviamente il ricorso a broker virtuali necessita che lo sviluppo tecnologico degli stessi Paesi beneficiari e loro istituzioni permettano un facile accesso all'utilizzo delle informazioni diffuse attraverso il sistema informatico. Si deve porre quindi preventivamente l'attenzione al rafforzamento delle infrastrutture informatiche in qualità e quantità, della facilità di accesso in termini logistici e di costo e di limitazione di censure di alcuni governi alla diffusione dell'informazione via internet.

La scelta di questo strumento, quando si svolge al di fuori di un contesto istituzionale prefissato, pone diversi problemi critici ed in particolare quello di fissare e amministrare i criteri di inserimento nel database. Due strade sono percorribili. La prima, quella degli inserimenti autoreferenziati, è quella di più semplice gestione. Una volta verificati alcuni dati essenziali, essenzialmente di carattere formale, viene lasciato al fornitore del servizio di descrivere se stesso o il proprio prodotto, assumendosi la responsabilità che ciò sia veritiero. L'informazione è meno costosa da raccogliere o mantenere, ma non è certificata e quindi ha un valore relativo per il potenziale utente. Anzi può scoraggiare fornitori di qualità elevata, che potrebbero preferire non essere assimilati a concorrenti che operano su standard qualitativi inferiori e che possono cercare di risultare attrattivi con politiche di prezzo

aggressive. La seconda strada è quella della selezione delle informazioni inserite, sulla base di verifiche puntuali, il che comporta (implicitamente o esplicitamente) la certificazione del centro e/o del servizio. L'informazione così messa a disposizione ha un valore indubbiamente più elevato, ma è anche più costosa da produrre e da mantenere. Inoltre, in tal caso, si pone il problema di chi effettua la valutazione e di introdurre garanzie sul processo di valutazione.

Importanti sono però anche le opportunità di sviluppo:

- l'integrazione della informazione con alcuni "servizi di accesso", che permettano una prima sperimentazione del rapporto fornitore – utente;
- l'integrazione del servizio di portale con supporti informativi periodici (*newsletter*) e/o con pagine dedicate, contenenti informazioni approfondite su questioni di particolare rilevanza;
- la disponibilità di formulari per la raccolta di informazioni e opinioni.

6.2 TRASFERIMENTO / ADATTAMENTO DI PACCHETTI DI SERVIZI

E' ipotizzabile l'individuazione di specifici pacchetti di servizi già sperimentati in una regione (riva nord), di cui si promuove l'adattamento alle specifiche condizioni operative di un'altra (riva sud). Il progetto di adattamento dovrebbe comprendere sia lo studio delle più opportune modalità di *delivery* del servizio sia le attività informative e formative all'utilizzo del servizio medesimo da parte della nuova utenza. Un esempio è dato dalla fornitura di un pacchetto integrato di servizi di incubazione di imprese *start-up* in Tunisia. Il BIC Toscana ha collaborato con UNIDO per analizzare la possibilità di trasferire il proprio modello ad una istituzione scientifica e tecnologica tunisina, INRST (Institut de la Recherche Scientifique et de la Technologie) . Il progetto ha comportato attività d'analisi, programmi di visite di staff tunisino ad istituzioni italiane e formazione "on-site" sino all'effettiva costituzione di un incubatore tecnologico costituito dall'INRST con lo scopo di fornire pacchetti appropriati di servizi alle imprese *spin-off* degli istituti di ricerca locali.

6.3 COSTITUZIONE / RIORGANIZZAZIONE DI CENTRI SERVIZI

Un ulteriore tipo di interventi può riguardare la promozione di nuovi centri servizi o la riorganizzazione di centri esistenti. In questo ambito sono ipotizzabili studi di fattibilità della riproduzione di modelli organizzativi per la gestione delle attività di assistenza alle imprese.

6.4 PARTECIPAZIONI DI CENTRI SERVIZI DELLA RIVA NORD IN CENTRI SERVIZI DELLA RIVA SUD

I processi di cui al punto precedente potrebbero risultare rafforzati nel caso che si realizzassero partecipazioni dirette di centri di servizio della “riva nord” ad enti gestori di attività di attività simili sulla “riva sud”.

Si segnala a questo proposito l’esperienza di Catas-Chile (<http://www.catas-chile.cl/>), che mostra la costituzione di un centro servizi sostanzialmente analogo a quello italiano, sfruttandone il know-how, su iniziativa di soggetti imprenditoriali locali, con una partecipazione del centro servizi d’origine. Catas-Chile offre servizi di prove tecniche, certificazione, assistenza tecnica e formazione nel settore del mobile.

Una possibilità ulteriore, meno impegnativa e più graduale nei suoi effetti, potrebbe essere quella di apertura di “finestre” di centri della riva settentrionale presso centri della riva sud.

6.5 FORMAZIONE DEL PERSONALE DEI CENTRI SERVIZI

Un ruolo centrale possono giocare le attività di formazione del personale tecnico e gestionale dei centri servizio, sia in loco sia attraverso programmi di stage presso centri di servizio alle piccole e medie imprese della “riva nord”. (Si veda il caso del progetto UNIDO a sostegno dell’incubatore INRST in Tunisia.) Potrebbe essere promossa una specie di “università virtuale”, eventualmente appoggiata a istituzioni di formazione superiore.

6.6 FORUM DI STUDIO E SCAMBIO DELLE BUONE PRATICHE

Indipendentemente da finalità formative, potrebbe essere perseguita la realizzazione di regolari attività seminariali di scambio di informazioni sulle “buone pratiche”, che potrebbero essere istituzionalizzate in forum permanenti e network istituzionali. In tal senso opera ad esempio l’UNIDO nella assistenza alla costituzione di parchi scientifici e tecnologici.

7 RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Bellini, N. (2003), *Business Support Services. Marketing and the Practice of Regional Innovation Policy*, Oak Tree Press, Cork
- Bellini, N., Danesi, G. (2002), La cooperazione decentrata, in Ongaro, E., Valotti, G. (ed.s), *L’internazionalizzazione di regioni ed enti locali. Contenuti, esperienze e prospettive*, ETAS, Milano

- Bianchi, P., Bellini, N. (1991), Public Policies for Local Networks of Innovators, *Research Policy*, 20, 487-497
- Brusco, S. (1992), Small firms and the provision of real services, in Pyke, F., Sengenberger, W. (ed.s), *Industrial districts and local economic regeneration*, ILO, Geneva, 177-196
- Bryson, J., Daniels, P.W. (1998), Business Link, strong ties, and the walls of silence: small and medium – sized enterprises and external business – service expertise, *Environment and Planning C: Government and Policy*, 16, 265–280
- Cariola, M., and Rolfo, S. (2001), La valutazione delle politiche per l'innovazione a livello regionale, in Paganetto, L., Pietrobelli, C. (ed.s), *Scienza, tecnologia e innovazione: quali politiche?*, Il Mulino, Bologna
- CEC – Commission of the European Communities (2001), Creating top-class business support services, Commission Staff Working Paper, SEC (2001) 1937, Bruxelles
- Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development (2001), Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention, February, Washington, USA
- Cusmano, L., Lissoni, F., Sironi, M. (2000), Selezione avversa e trasferimento tecnologico: un'analisi dei centri di servizio alle imprese della Regione Lombardia, *Economia e politica industriale*, 105, 19-57
- Feller, I. (1997), Manufacturing technology centers as components of regional technology infrastructures, *Regional Science and Urban Economics*, 27, 181-197
- Gibb, A., Adhikary, D. (2000), Strategies for local and regional NGO development: combining sustainable outcomes with sustainable organizations, *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 137-161
- Gibb, A., Haas, Z. (1996), Developing local support services for small business development in Central and Eastern Europe. The donor challenge, *Entrepreneurship & Regional Development*, 8, 197-216
- Glasmeier, A. (1999), Territory-based Regional Development Policy and Planning in a Learning Economy: The Case of 'Real Service Centers' in Industrial Districts, *European Urban and Regional Studies*, 6 (1), 73-84
- Grandinetti, R. (1998), Evoluzione del distretto industriale e delle sue formule imprenditoriali. Il caso del distretto friulano della sedia, *Economia & Management*, 4, 79-98
- Hurmerinta-Peltomaki, L., Nummela N. (1998), Market orientation for the public sector providing expert services for SMEs, *International Small Business Journal*, 16 - 2, 69-83
- Shapira, P. (2001), US manufacturing extension partnerships: technology policy reinvented?, *Research Policy*, 30, 977-992
- Wood, P. (ed.) (2002), *Consultancy and Innovation. The Business Service Revolution in Europe*, Routledge, London

ABSTRACT

Business support services originate from public policy initiatives and aim to assist enterprises and entrepreneurs to successfully develop their business activity and to respond successfully to challenges in their business, social and physical environment. This paper discusses how support services and their providers may be instrumental to inter-regional cooperation. Specific reference is made to European experiences and opportunities for cooperation between Mediterranean regions, aimed at enhancing economic and business integration.

The paper discusses the critical issues and possible requirements of successful intervention, based on present good practices.