

LE PROPOSTE DI RILANCIO DELLE POLITICHE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE: QUALE SPAZIO PER IL SISTEMA FIERISTICO ?

a cura di Fondazione Fiera Milano



Milano, 25 ottobre 2011

INDICE

PARTE PRIMA

Il sistema fieristico Italiano e il supporto all'internazionalizzazione: evidenze e proposte

1. Le fiere e la politica industriale
2. La regolazione e la promozione delle fiere nell'ultimo decennio in Italia
3. Le proposte di rilancio delle politiche per l'internazionalizzazione, quale spazio per il sistema fieristico?
4. Quadro associativo italiano da riformare: la posizione di Fondazione Fiera Milano

PARTE SECONDA

Il supporto all'export attraverso le fiere: il caso tedesco

1. Presupposti
2. Principali attività del processo di realizzazione delle fiere all'estero, obiettivi operativi e "organizzazione ideale"
3. Il caso tedesco
 - 3.1. Panoramica dell'organizzazione delle fiere all'estero per la Germania
 - 3.2. Selezione delle fiere
 - 3.2.1. Le conseguenze delle scelte organizzative sulla selezione delle fiere
 - 3.3. Il recruitment dei partecipanti
 - 3.3.1. Le conseguenze delle scelte organizzative sulle attività di recruitment
 - 3.4. Supporto economico alla partecipazione
 - 3.4.1. Le conseguenze delle scelte organizzative sul supporto economico alla partecipazione
4. Riflessioni conclusive

PARTE PRIMA

Il sistema fieristico Italiano e il supporto all'internazionalizzazione: evidenze e proposte¹

¹ Tratto dal primo capitolo del Rapporto 2010 di Fondazione Fiera Milano, Fiere e imprese negli anni 2.0 – tra internazionalizzazione e sviluppo dei territori, a cura dell'Area Studi e Strategie;

1. Le fiere e la politica industriale

L'industria fieristica è un sistema complesso, perché caratterizzata dall'incrocio infinito fra dinamiche economiche, territoriali e politiche. Le fiere infatti sono uno strumento eclettico; da un lato sono strumenti al servizio delle imprese, ossia strumenti di marketing avanzato in grado di promuovere la manifattura, far decollare un'economia di mercato e far competere una nazione; dall'altro, le fiere vengono intese dalle amministrazioni locali come leve di sviluppo territoriale, sono considerate servizi di terziario avanzato che permettono di sviluppare e sostenere altri servizi, dal turismo, ai trasporti, al commercio. Infine sono potenti mezzi di diffusione culturale, sia intesa come diffusione dell'innovazione e della cultura d'impresa (durante le manifestazioni), sia come momento di relazione, condivisione di usi e costumi fra popolazioni diverse, provenienti da tutto il mondo che entrano in contatto con i residenti di una determinata città in cui si tiene una manifestazione internazionale.

2. La regolazione e la promozione delle fiere nell'ultimo decennio in Italia

Il passaggio di competenze dallo Stato alle Regioni, iniziato con i primissimi provvedimenti di federalismo amministrativo del 1998, è stato negli ultimi dieci anni un forte volano, soprattutto per lo sviluppo delle dotazioni infrastrutturali dei quartieri fieristici italiani. Infatti alcune delle maggiori fiere avevano strutture datate e ormai non più funzionali, Milano in primis. In questi anni sono stati costruiti quartieri fieristici del tutto nuovi (a Milano, a Rimini, a Roma) e si contano anche innumerevoli interventi di ampliamento e ammodernamento in decine di città. Ma nel valutare tali interventi occorre considerare che non sempre gli investimenti in immobili fieristici erano e sono giustificati da una reale domanda di mercato: ove vi è un bacino di domanda e di offerta imprenditoriale ricco allora vi sono le condizioni di sostenibilità di un *business plan* che ripaghi l'investimento e la gestione. Se poi l'ambizione è quella di avere una grande fiera/luogo internazionale occorre anche il supporto di una città internazionale, una metropoli con collegamenti intercontinentali e un humus culturale cosmopolita. In questo quadro, che alcuni definiscono di sovracapacità², si è sviluppata una forte competizione tra sedi / città. Alcune manifestazioni hanno cambiato luogo, sono stati lanciati *concept* molto simili a fiere già esistenti da molti anni, alcune fiere si sono segmentate e alcuni segmenti specifici hanno cambiato quartiere.

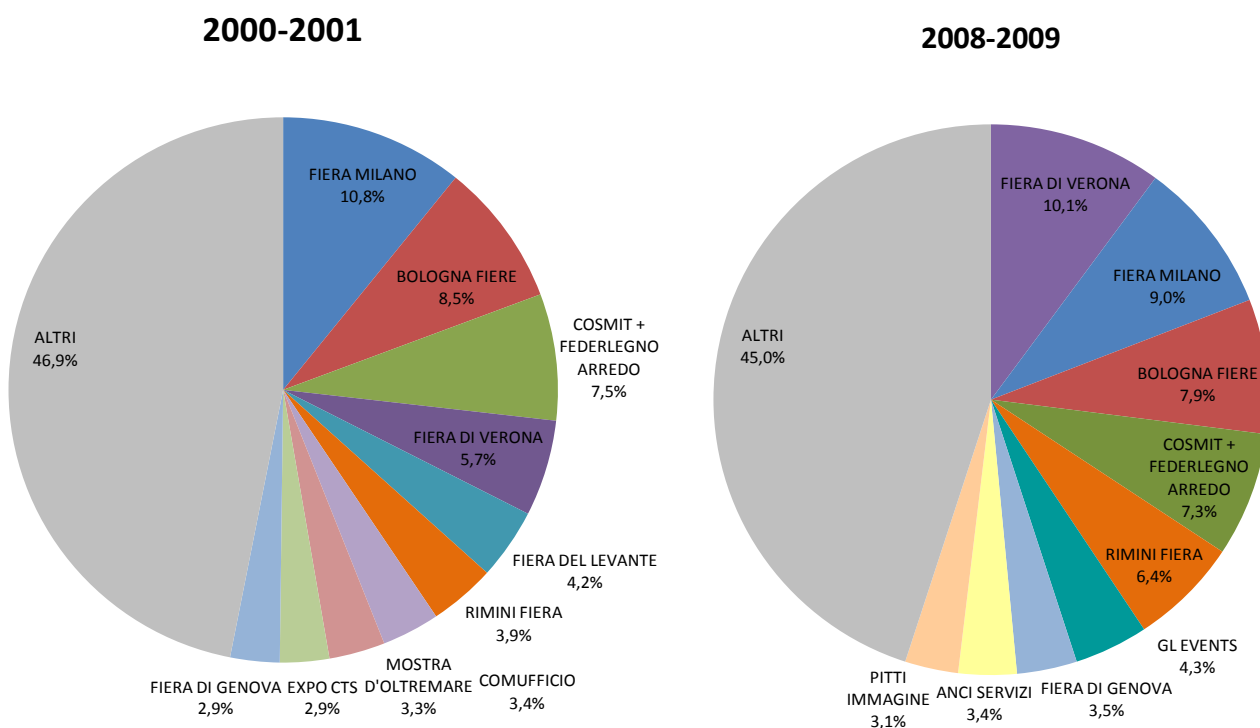
Parallelamente in Italia il quadro dal lato degli organizzatori di manifestazioni non è cambiato molto nell'ultimo decennio. I fatti più significativi sono stati:

- l'aumento della quota di mercato dei quartieri che hanno acquisito manifestazioni già esistenti (integrazione a valle) con l'obiettivo di incrementare i margini e legare a sé le stesse manifestazioni (*lock in*);

² F. Golfetto; Fiere e Comunicazione. Strumenti per le imprese e il territorio; Egea; 2004;

- l'ingresso nel mercato italiano di GL Event (multinazionale francese nata dal mondo dei servizi di allestimento fieristico e ora uno dei principali organizzatori di manifestazioni al mondo) attraverso l'acquisizione di quote nella gestione dei quartieri e di alcune manifestazioni;
- l'internazionalizzazione degli operatori fieristici italiani è stata minima e non supportata dal Sistema Paese come si vedrà più avanti. Fiera Milano ha scelto di accelerare i tempi costituendo una *joint venture* con Deutsche Messe (Hannover) per operare nei paesi BRIC.

Figura 1: concentrazione dell'attività di organizzazione di manifestazioni internazionali in Italia



Fonte: elaborazioni Servizio Studi e Strategie Fondazione Fiera Milano su dati Cermes Bocconi

Come si vede dalla figura 1 le quote di mercato sono sostanzialmente invariate da inizio decennio.

Gli organizzatori italiani delle grandi manifestazioni internazionali sono prevalentemente emanazioni di associazioni imprenditoriali facenti capo a Confindustria, soggetti che gestiscono nella maggior parte dei casi una manifestazione, al massimo due o tre, spesso di notevole successo, nei settori forti del Made in Italy, con una forte attitudine all'export: fiere della domanda internazionale e fiere degli scambi internazionali³ (si veda figura 2).

³ F. Golfetto; Fiere e Comunicazione. Strumenti per le imprese e il territorio; Egea; 2004;

Figura 2: maggiori manifestazioni a Fiera Milano per superfici affittate (2009 o ultima edizione)

	Mq affittati	organizzatore	matrice
Salone del Mobile + Euroluce	204.440	Cosmit/Federlegno	associativa
Mostra Convegno Expoconfort	161.000	Reed Exhibitions	privata
Macef Primavera	106.340	Fiera Milano SpA	privata
Eicma Moto e Bici	102.520	Ancma	associativa
Made Expo	95.670	Federlegno	associativa
Host	86.340	Fiera Milano SpA	privata
Macef Autunno	78.140	Fiera Milano SpA	privata
Xylexpo	75.650	Acimall	associativa
Micam primavera	72.170	ANCI	associativa
Micam autunno	71.460	ANCI	associativa
BIMU	69.900	UCIMU	associativa
Plast	59.690	Assocomplast	associativa
Artigiano in Fiera	57.840	Gefi	associativa
Ipack Ima	55.570	Centrexpo/Ucima	associativa
BIT	53.090	Fiera Milano SpA	privata
Mido	48.750	Anfao	associativa

Fonte: elaborazioni Servizio Studi e Strategie Fondazione Fiera Milano su dati Fiera Milano SPA, bilancio 2009

L'interesse principale di tale tipologia di organizzatori è quello della promozione delle produzioni italiane e delle loro manifestazioni italiane di riferimento, principale asset economico per le associazioni stesse. Lo Stato ha sostenuto le associazioni e le loro manifestazioni con politiche specifiche fin dai primi anni '50 (legge 1083 del 1954) finanziando sia la partecipazioni di compratori esteri alle fiere italiane - con importanti risultati -, sia i primi passi dell'internazionalizzazione "attiva" attraverso la partecipazione di aziende italiane a fiere all'estero.

Chi scrive ritiene che il primo strumento di internazionalizzazione delle imprese italiane siano le fiere internazionali che si tengono in Italia (figura 3). Si veda a tal proposito la figura 4 che riporta il trend dei visitatori esteri a Fiera Milano; si noti che oltre a essere del tutto positivo, è raffrontabile se non migliore a quello dei maggiori competitor tedeschi⁴.

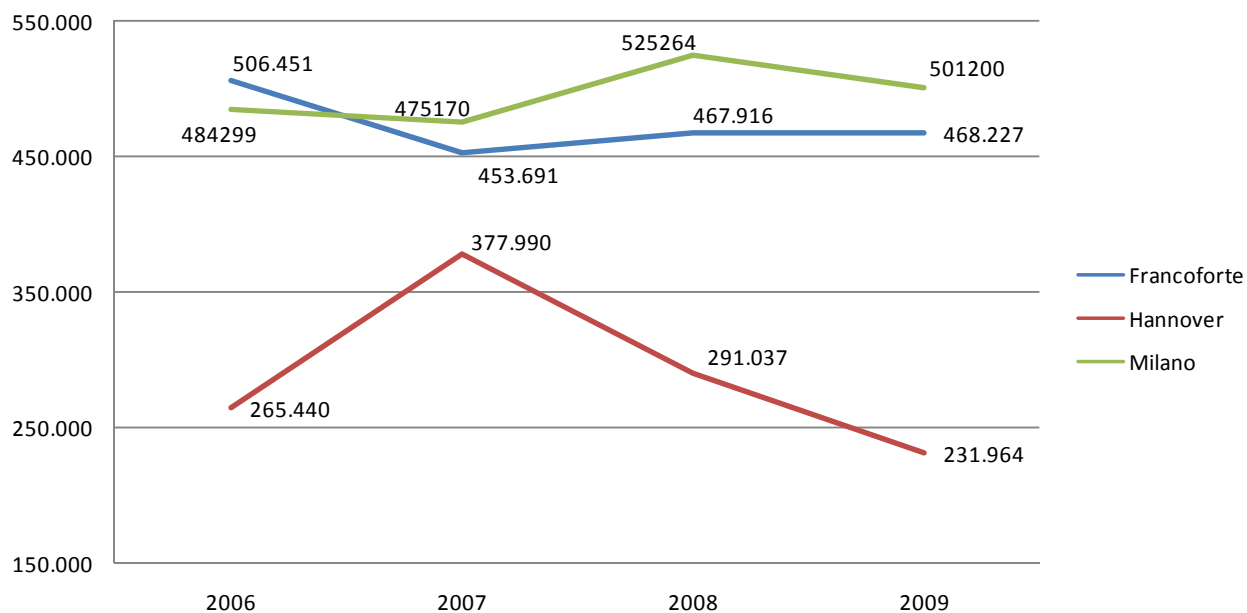
⁴ il confronto è omogeneo anche rispetto al numero delle fiere considerate;

Figura 3: gli strumenti per l'internazionalizzazione



Fonte: Servizio Studi e Strategie – Fondazione Fiera Milano, 2010

Figura 4: trend visitatori esteri alle manifestazioni di Milano, Francoforte e Hannover



Fonte: elaborazioni Servizio Studi e Strategia Fondazione Fiera Milano su dati Emeca European Major Exhibition Centres Association

A sostegno della tesi proposta, si sottolinea che i paesi da cui provengono gli operatori economici visitatori di Fiera Milano, sono quelli nei quali le aziende italiane esportano maggiormente, ma

anche i nuovi mercati. Analizzando i dati di flussi degli ultimi dieci anni (Ice e dati interni di Fiera Milano) è possibile notare una forte crescita di Cina, Russia e Turchia come mercati relativamente nuovi ma anche un notevole sviluppo dei rapporti con i principali paesi europei. Ha un'ottima performance anche il Giappone che in valore assoluto continua a mantenersi più importante della Cina.

Ultimo tassello di questa panoramica sugli strumenti a sostegno dei sistemi economici nazionali sono le fiere all'estero. La partecipazione a fiere all'estero come è noto - fino all'agosto di quest'anno - era realizzata dall'ICE e da molti soggetti del sistema camerale - oltre che consorzi e altre aggregazioni di imprese - e costituiva la quota più rilevante in termini di numero di iniziative e di risorse pubbliche stanziata per la promozione dell'internazionalizzazione (oltre il 60% delle iniziative secondo i dati ICE, 2009). Non è possibile conoscere nel dettaglio quante aziende italiane abbiano beneficiato di tali misure⁵, e soprattutto non è possibile valutare la loro performance nel tempo sui mercati esteri.

3. Le proposte di rilancio delle politiche per l'internazionalizzazione, quale spazio per il sistema fieristico?

Per quanto riguarda i fondi pubblici a disposizione per la promozione dell'export per il 2009 rispetto al totale delle risorse erogate, l'internazionalizzazione ha assorbito poco più del 5%, in leggera crescita rispetto al 2008⁶. È evidente che si tratta di risorse limitate.

Questi fondi vengono gestiti principalmente dai provvedimenti relativi al credito agevolato all'esportazione e dal sistema camerale anche come terminale delle politiche regionali, si tratta di oltre 24 milioni nel 2009, cui si affiancava fino all'estate di quest'anno l'intervento dell'ICE (non sono inclusi i fondi stanziati dalle singole regioni).

Da tempo si discuteva sulla congruità di questa gestione. Crediamo che il ripensamento del riassetto degli enti per l'internazionalizzazione in atto, sia indispensabile per rendere la politica di accompagnamento delle imprese all'estero più efficiente e adeguata alle nuove esigenze dei mercati globali; si auspica inoltre la riorganizzazione degli strumenti di incentivazione per la promozione e lo sviluppo delle imprese sui mercati esteri che possa tenere conto del sistema fieristico come possibile soggetto attuatore. Al momento, nonostante lo strumento fieristico sia riconosciuto quale principale mezzo attraverso cui attuare tale promozione⁷, per le fiere italiane non è ipotizzato un ruolo attivo nella promozione all'estero delle imprese italiane.

⁵ Intorno alle 10mila all'anno stanti le dichiarazioni del allora Presidente ICE Vattani (Rapporto Fiere, Sole24Ore, gennaio 2011);

⁶ R. Brancati, Fatti in cerca di idee, Donzelli Editori, 2010, analisi a cura del centro di ricerca MET;

⁷ Il Sole24Ore, 10-09-2011 "Accelerare il riassetto dell'export";

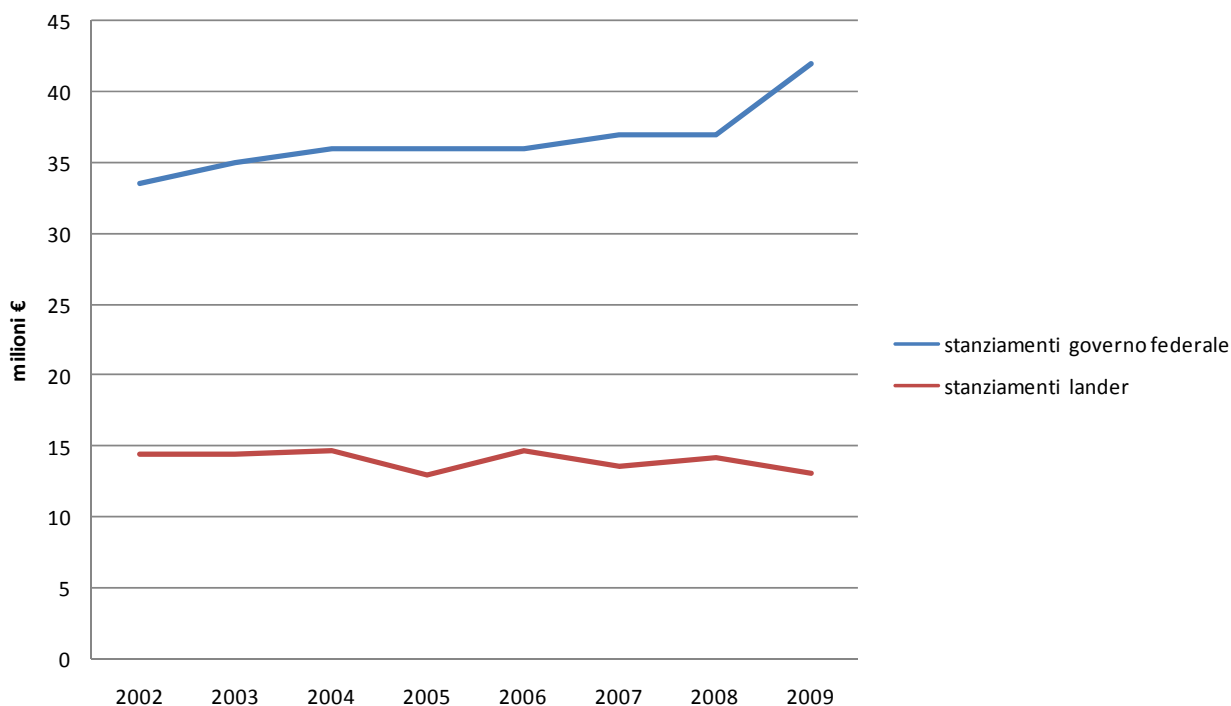
È da segnalare una attenzione, seppur minima, che ha riguardato il sistema fieristico italiano nel 2010, ovvero la ridefinizione dell'Accordo per l'internazionalizzazione del sistema fieristico italiano siglato nel 2004. I sottoscrittori, Ministero per lo Sviluppo Economico, Regioni e Associazioni fieristiche (AEFI - Associazione Esposizioni e Fiere Italiane, Cfi - Comitato Fiere Industria, Cft - Comitato Fiere Terziario) hanno rivisto i termini per tener conto degli effetti della crisi economica e hanno introdotto novità in relazione alle modalità applicative. Si tratta di uno strumento che dedica risorse minime - 2 milioni - al sistema fieristico il quale, in modo non unitario, propone progetti di svariata natura (ne sono stati presentati 46, di cui 35 giudicati idonei, il primo si è aggiudicato 585.000). Accordi di questo genere, seppur meritevoli, tendono a moltiplicare i tavoli di lavoro con limitati effetti concreti e aumentano il pericolo di una dispersione delle risorse. Non possono essere di grande impatto rispetto alle traiettorie di sviluppo internazionale né del sistema fieristico né delle imprese che tale sistema serve.

A nostro modo di vedere il sistema fieristico dovrebbe invece ambire ad avere un ruolo attivo rispetto alle politiche di incentivo all'internazionalizzazione delle imprese, ribaltando la logica, da soggetto destinatario delle politiche a soggetto attuatore in quanto detentore di un know how organizzativo utile per realizzare fiere all'estero. Il confronto con altri paesi europei in questo senso è significativo: le manifestazioni fieristiche tedesche all'estero sono oltre 200, quelle italiane sono poco più di una decina. Parliamo di fiere realizzate direttamente da organizzatori tedeschi non di collettive in manifestazioni di terzi (che comunque sarebbero ulteriori 250 eventi).

Cosa ha permesso alle fiere tedesche di consolidare un portafoglio così ricco di eventi ben posizionati sui mercati esteri ?⁸ Certamente la potenza manifatturiera tedesca ma anche il fatto che tradizionalmente i ministeri federali e i lander abbiamo utilizzato l'associazione delle fiere tedesche – AUMA - come strumento per definire gli obiettivi di penetrazione commerciale internazionale e per realizzare le fiere all'estero (fiere organizzate direttamente 151 nel 2003, 211 nel 2009). A tal proposito si veda l'approfondimento nella PARTE SECONDA di questo documento.

⁸ In una pubblicazione divulgativa di Auma, Austellungs und Messe Ausschuss der Deutschen Wirtschaft, del 2001 si legge: The annual 200–220 participations supported by the Federal Government are arranged by companies specialized in the organization of foreign trade fair participations who have many years of experience of specific sectors and countries. The German organizers also stage more than 180 trade fairs of their own in key foreign growth regions – especially in Asia, North and South America as well as in Eastern Europe - particularly for the benefit of German industry which, in addition to its extensive involvement at German trade fairs, increasingly requires competent partners in difficult foreign markets. AUMA prepares the official German foreign trade fair programme in close cooperation with the Federal Ministries of Economics and Technology as well as Consumer Protection, Food and Agriculture. Within the scope of this programme, which benefits small and medium-sized companies, in particular, the federal government provides financial support for joint participations of German companies at foreign events and for independent presentations of German industry abroad.For these participations and presentations, AUMA acts as organizer together with the respective federal ministries,The interests of industry and politics in this area are coordinated in the Working Group for Foreign Trade Fair Participation within AUMA, in which representatives of export oriented associations regularly meet with representatives of the ministries. In addition, in a special body hosted by AUMA, the foreign trade fair activities of the federal states are coordinated. In consultation with the Federal Ministry of Economics and Technology, AUMA is also responsible for the staffing of information stands at foreign trade fairs with official participations.

Figura 5: Germania, stanziamenti pubblici per la partecipazione delle aziende a fiere all'estero



Fonte: elaborazione Servizio Studi e Strategie – Fondazione Fiera Milano su dati AUMA, vari anni;

Lo stato e i lander riconoscono un numero limitato di agenzie abilitate a organizzare collettive e fiere all'estero e tra queste figurano le maggiori fiere tedesche o loro controllate (Francoforte, Hannover, Duesseldorf, Colonia, Monaco, Norinberga). E' evidente che negli anni passati - a partire dagli anni '80 - tali agenzie hanno avuto la grande opportunità di gestire pacchetti di espositori tedeschi e di conoscere da vicino i mercati esteri, fattore che ha permesso loro di sviluppare il portafoglio di fiere proprie che oggi risulta perciò così ricco. Il governo federale continua peraltro a ribadire la sua fiducia nello strumento fiera: un recente documento del Ministero dell'Economia e della Tecnologia intitolato "The Foreign Trade and Investment Campaign. Tapping opportunities – all around the world" fa esplicito riferimento alle fiere come strumento di affermazione sui mercati internazionali e ribadisce la collaborazione con Auma e le rappresentanze imprenditoriali⁹. Soprattutto si parla di fiere subito dopo aver affermato una revisione delle competenze e delle risorse per l'internazionalizzazione nel Ministero stesso e nel Governo in generale, a indicare che

⁹ Participation in international trade fairs and exhibitions is one of German industry's most important and effective export marketing instruments. International trade fairs are also of crucial significance for identifying business partners and for making purchases and investments abroad..... International trade fairs are not only important platforms for presenting and selling products and services; rather, they also serve as key forums for providing market orientation, disseminating and obtaining information, and making business contacts. The selection of trade fairs at which the German government participates is conducted in coordination with umbrella industry associations and other professional business associations.

le fiere e gli operatori che le organizzano sono strumento principe di realizzazione delle strategie verso i mercati esteri. La sostanziale tenuta dell'export tedesco nonostante la crisi internazionale può essere frutto anche di queste scelte.

4. Quadro associativo italiano da riformare: la posizione di Fondazione Fiera Milano

Il panorama associativo italiano è ben diverso da quello tedesco, e sarebbe stato difficile realizzare una strategia di promozione dell'export simile a quella dei vicini d'oltralpe con un quadro che fino a pochi mesi fa era frammentato. Infatti è con piacere che si è accolta la notizia che le principali associazioni di riferimento attualmente stiano valutando l'ipotesi di riunirsi in una federazione unica. In particolare sono due le associazioni che si sono fatte portatrici di questa istanza:

- AEFI, che raccoglie i quartieri fieristici anche in qualità di organizzatori di manifestazioni: membro effettivo di UFI - The Global Association of Exhibition Industry, comprende 41 quartieri associati, che organizzano direttamente tra le 70 e le 80 fiere internazionali (queste tuttavia molto concentrate nei primi quattro), per circa 1.700.000 metri quadrati venduti.
- Cfi, composta da organizzatori di fiere internazionali che fanno capo a associazioni confindustriali, oltre ad alcuni quartieri, annovera 37 membri totali, di cui 27 enti organizzatori, 6 coorganizzatori, 4 associazioni industriali territoriali –Parma, Roma, Milano, Genova. Organizzano circa 50 fiere internazionali per 1.800.000 mq.

Affinchè la filiera fieristica sia completa in tutte le sue principali componenti, si ritiene e auspica che anche gli allestitori entrino a far parte del processo in atto:

- ASAL, associazione degli allestitori, fa capo a Federlegno-Arredo: gli associati sono 308, di cui 240 effettivi e il resto aggregati. ASAL è associata a IFES, associazione internazionale di riferimento del settore, la quale a sua volta è associata a UFI. Mediamente i soci ASAL allestiscono in Italia circa 6 milioni di metri quadrati espositivi, su un totale stimabile in 8 milioni tra manifestazioni internazionali, nazionali, regionali e locali che si tengono annualmente in Italia, coprendo quindi circa il 75% del mercato.

La frammentazione delle associazioni italiane ha fino ad ora determinato una mancanza di visione strategica di lungo periodo e una scarsa capacità operativa da parte del sistema fieristico; nella mancanza di un soggetto unitario e autorevole, gli strumenti messi in atto per la promozione delle imprese italiane all'estero non potevano che basarsi su una sussidiarietà verticale, da Stato Centrale a Regioni e Camere di Commercio locali che hanno portato avanti una legittima e spesso efficace politica di promozione all'estero in una logica territoriale. Ora si può iniziare a pensare concretamente allo sviluppo all'estero, su un asse di sussidiarietà orizzontale – dallo Stato alle rappresentanze delle imprese operanti nel settore – del sistema fieristico italiano. Si auspica che

questo ripensamento della situazione associativa delle fiere aiuti la modernizzazione del nostro sistema. Si crede che in ottica di un rafforzamento del ruolo delle fiere, i rappresentanti della filiera debbano tener presente e porre la propria attenzione sul fatto che non vi sia in Italia l'equivalente ruolo di promozione del *media* fiera come viene fatto a livello internazionale, non si abbiano *policy* sulla formazione per i professionisti o i giovani che vogliono entrare nel sistema, né istituti formativi di riferimento riconosciuti come tali¹⁰. Anche la pratica della certificazione dei dati statistici delle fiere è per il nostro paese una novità vista con sospetto (su 204 fiere internazionali nel 2009 ne sono state certificate 40, di cui 14 della sola Fiera Milano): uno dei sistemi fieristici più forti al mondo che teme standard minimi di trasparenza.

L'auspicio è che una compagine unitaria raccolga maggiore considerazione dal Governo nazionale e dai governi locali come strumento per la promozione all'estero delle aziende italiane, proprio come accade negli altri principali paesi europei che godono di ruoli primari anche alla luce del fatto che hanno federazioni per l'intera filiera fieristica e, a volte, anche congressuale¹¹.

Fondazione Fiera Milano, a fronte di questa situazione, ha scelto di concentrare i propri sforzi associativi solo nella federazione internazionale - UFI- nella quale ricopre anche ruoli direttivi¹², oltre al supporto della propria società operativa - Fiera Milano SpA - nelle attività della maggior associazione europea dei quartieri fieristici - Emeca. Ha altresì appreso con soddisfazione il progetto di AEFI e Cfi; Fiera Milano SpA che non aveva rinnovato la sua *membership* in AEFI in attesa di risposte concrete ad una serie di problematiche importanti per i quartieri fieristici, alla luce di quando emerso ha deciso di rientrare nell'associazione.

In sostanza si auspica per l'Italia che l'associazione unica dei soggetti fieristici porti a un'efficace azione di guida del settore e a un'adeguata interlocuzione con i vari livelli di governo, specie con il Governo centrale, in particolare in questo specifico frangente del riordino degli enti e degli incentivi per la promozione dell'internazionalizzazione, momento giusto per considerare le fiere come soggetto attuatore e non solo destinatario delle politiche per l'export.

¹⁰ Fondazione Fiera Milano ha creato una business unit per la formazione nel 2002, Accademia; l'Università Bocconi con la professoressa Golfetto da molti anni realizza iniziative di formazione qualificata sulle fiere ma non vi è stato un ruolo propulsivo delle associazioni di settore nel lancio e mantenimento di tali attività;

¹¹ è il caso della Germania come si è detto, ma anche della Francia che con FSCEF Foires Salons Congrès et Événements de France riunisce tutti i comparti della filiera;

¹² Il Direttore Generale di Fondazione Fiera Milano è membro dell'Executive Committee di UFI e vice presidente dello European Chapter dopo esserne stato presidente nel periodo 2005-2008, il Capo Ufficio Studi e Strategie di Fondazione Fiera Milano e vice presidente dell'Education Committee dal 2008;

PARTE SECONDA

Il supporto all'export attraverso le fiere: il caso tedesco¹³

¹³ *Effective and Efficient Organisation ? Government Export Promotio in Germany and UK from an Organisational Economics Perpsective*, Physica – Verlag Heidelberg 2006 di Iris A. Hauswirth, sintesi rielaborata del capitolo quinto;

1. Presupposti

Per un decisore pubblico, le scelte organizzative su come realizzare il supporto dell'export sono rilevanti.

Non esiste un assetto organizzativo "ottimo" in assoluto ma l'efficienza e l'efficacia dipendono dall'ambiente di riferimento e soprattutto dal contesto istituzionale.

Le fiere hanno guadagnato consenso presso tutti i governi come mezzo di promozione efficace dell'export, esse infatti:

- permettono scambi di informazioni estremamente densi, poco costosi e in uno "spazio – tempo" ridotto;
- portano compratori e venditori di un determinato prodotto in uno specifico luogo in un tempo dato, diminuendo i costi di ricerca delle informazioni e dei contratti; questo vale soprattutto per le PMI che producono prodotti di nicchia, la cui presenza in contesti internazionali renderebbe la comunicazione molto costosa;
- generano nuovi e qualificati contatti (lead), permettono di scoprire nuovi potenziali categorie di clienti e permettono di testare la risposta del mercato nei confronti dei nuovi prodotti proposti;
- danno la possibilità di ottenere visibilità molto più di altri media, specie per le PMI;
- permettono di percepire la concorrenza e i trend di mercato;
- permettono di individuare nuovi partner distributivi;
- permettono di mantenere i contatti con i clienti attuali.

Per queste ragioni e per il fatto che esporre all'estero per le imprese è costoso, i governi finanziano tale attività. Il sostegno alla partecipazione alle fiere all'estero è il più consolidato strumento di promozione pubblica delle esportazioni¹⁴ e anche il più diffuso¹⁵. In tutti i paesi europei le fiere all'estero ricevono la maggior parte del budget per la promozione dell'export.

2. Principali attività del processo di realizzazione delle fiere all'estero, obiettivi operativi e "organizzazione ideale"

Il processo di realizzazione del programma di delle fiere all'estero può essere suddiviso in tre momenti fondamentali:

1. la selezione delle fiere: ogni anno nel mondo si svolgono migliaia di fiere (10.000 secondo AUMA nel 1997, 31.400 secondo UFI nel 2008). Il numero di partecipazioni collettive che vengono finanziate si aggira intorno alle 150/400 all'anno, quindi i governi devono essere in grado di selezionare le fiere più utili per aiutare le proprie PMI a insediarsi nei mercati

¹⁴ Risale addirittura al 1470 la prima fiera organizzata all'estero, da Luigi XI per promuovere le produzioni francesi in Inghilterra;

¹⁵ In Europa solo la Svezia non ha un programma di promozione dell'export attraverso le fiere;

esteri. Questo è un compito non facile. Le fiere si differenziano molto tra di loro, per i mercati in cui si svolgono, per i profili dei visitatori, per i settori espositivi e per il grado di specializzazione. Nella prospettiva della singola impresa il “giusto” mercato e la giusta fiera dipendono dagli obiettivi di partecipazione (es. incontrare nuovi clienti, mantenere contatti con clienti attuali, capire il mercato ...). Classificare i mercati potenzialmente più promettenti e conseguentemente scegliere le fiere quindi è un’operazione complessa. La qualità dell’organizzatore della collettiva gioca un ruolo anche nella scelta della tipologia di fiera: per PMI con produzioni di nicchia probabilmente sarebbero più efficaci fiere specializzate, le grandi fiere invece generano ricadute d’immagine e di solito sono preferite dalle aziende di dimensioni più grandi e/o da quelle già affermate sui mercati. A livello ideale quindi l’organizzazione che effettua la scelta delle fiere dovrebbe conoscere le prospettive di mercato dei diversi settori, le fiere che si tengono nei diversi mercati, il focus delle fiere e il profilo dei partecipanti, la qualità degli organizzatori, l’efficacia specifica della fiera per un particolare mercato geografico o per un particolare settore. Inoltre dovrebbe pesare questi fattori per stabilire un priorità tra le fiere a livello mondiale. Infine l’organizzazione che effettua la scelta deve avere un incentivo a scegliere in modo imparziale e deve avere come scopo generale la soddisfazione degli obiettivi di imprese con interessi diversi.

2. Recruitment dei partecipanti: dal punto di vista economico generale è importante che tutte le imprese con le caratteristiche adatte siano consapevoli delle opportunità di partecipare ad una fiera. Tale obiettivo è molto difficile da raggiungere: è fisiologico che vi siano imprese potenzialmente in grado di partecipare con successo che non ricevono le informazioni o che non ricevono le informazioni adatte a sciogliere i loro dubbi. Vi sono imprese che partecipano alle collettive all’estero pur non avendo le caratteristiche adatte per dar seguito con successo alla partecipazione. Idealmente il soggetto che effettua il recruitment dovrebbe conoscere i canali informativi più efficaci e le informazioni più utili affinché le imprese adeguate possano decidere di partecipare.
3. Il supporto agli espositori: in generale i governi danno supporto per la partecipazione delle fiere all’estero per ovviare la mancanza di informazioni delle PMI sui mercati esteri e per le esternalità positive dell’attività di export. La riduzione dei costi per partecipare ad una fiera all’estero può avvenire in cinque modi:
 - a. finanziamenti in denaro alle singole aziende;
 - b. economie di scala generate dalla possibilità di negoziare sconti per la presenza di molte aziende;
 - c. partecipazione ufficiale eleva il profilo delle singole aziende le quali possono attrarre l’attenzione dei potenziali clienti meglio di quanto potrebbero fare partecipando autonomamente;
 - d. riduzione dei costi organizzativi, le PMI non hanno personale qualificato sufficiente per seguire tutte le complesse fasi della partecipazione a una fiera all’estero;
 - e. riduzione dei costi relativi, tanto più la partecipazione ha successo. I fattori che aumentano il successo delle partecipazioni sono tipicamente alla portata dell’organizzatore della collettiva e non della singola impresa (definizione di una strategia di partecipazione, attività di marketing collegate, personale allo stand, attività di follow up dei contatti presi in manifestazione).

Un altro fattore di estrema importanza è l'adattabilità dell'organizzazione chiamata a gestire il processo. Le conoscenze degli attori all'interno dell'organizzazione devono essere continuamente aggiornate; le condizioni e le prospettive dei mercati e dei settori cambiano nel tempo così come le esigenze e la situazione delle imprese potenzialmente beneficiarie.

3. Il caso tedesco

L'obiettivo principale del Governo tedesco desumibile da documenti e dichiarazioni ufficiali (I.A. Hauswirth, pag. 103, 104) è aiutare le PMI sui mercati internazionali dato che queste imprese, rispetto alle grandi, risultano più svantaggiate nell'ambito della raccolta di informazioni, nella creazione di contatti commerciali e per la minore capacità di valutazione dei rischi.

Gli strumenti che il governo tedesco mette a disposizione sono:

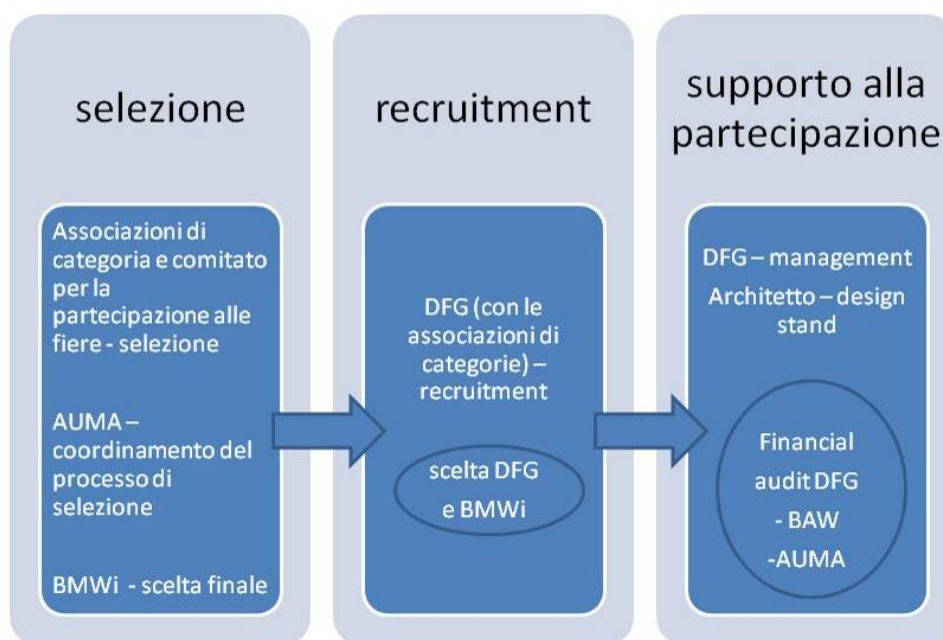
1. **Fiere all'estero** – il principale servizio di supporto all'estero del Governo Federale. Secondo il Governo tedesco, infatti, le fiere giocano un ruolo fondamentale nello sviluppo di nuovi mercati; facilitando il processo fieristico, esso intende incoraggiare le PMI a utilizzare questo efficace ed efficiente strumento.
2. **Informazioni e consulenza** – servizio fornito attraverso i così detti tre pilastri della promozione dell'export:
 - a. Le Camere di Commercio all'estero (AHK- Aussenhandelskammern) sono un network di 115 camere bilaterali in 77 paesi dove, guarda caso, la Germania vende il 97% dei suoi prodotti e servizi esportati. Forniscono tutte gli stessi tipi di servizi: informazioni generali, ricerche di mercato e consulenza personalizzata, supporto legale e amministrativo. I clienti sono tenuti al pagamento di un fee. Sono soggetti di diritto privato ai quali il Governo federale fornisce una quota sostanziale del loro budget totale, il resto proviene dal settore privato.
 - b. L'Agenzia Federale per le informazioni sui mercati esteri (BfAI), un'agenzia del Ministero dell'Economia e del Lavoro (BMWi) che è dotata di una rete di 45 corrispondenti all'estero e di svariate decine di dipendenti in Germania. Realizza newsletter, report e database che vengono venduti. La gran parte dei fondi provengono dal Governo.
 - c. La Rete Diplomatica, con le 150 ambasciate e il 68 consolati, fornisce alle imprese un primo punto di contatto e le informazioni generale sui diversi paesi. Possono supportare le imprese a livello politico.
3. **Finanziamento dell'export** - credito all'export, assicurazioni, garanzie per la protezione degli investimenti da rischio politico. Lo strumento più importante è lo schema di assicurazione del credito all'export la cui gestione è affidata dal 1926 a Hermes, la più grande impresa privata di assicurazione del credito in Germania.
4. Ogni Land tedesco dispone del suo programma autonomo di promozione dell'export e delle sue agenzie.
5. Inoltre molti Ministeri hanno un piccolo programma di promozione dell'export.

Questo complesso quadro di interventi per la promozione dell'export della Germania è sostanzialmente invariato dagli anni '80.

3.1 Panoramica dell'organizzazione delle fiere all'estero per la Germania

Il programma federale per le fiere all'estero è portato avanti e finanziato dal Ministero dell'Economia (Bundes Ministerium für Wirtschaft und Technologie – BMWi). Quali fiere vengono ufficialmente supportate dipende soprattutto dalle associazioni imprenditoriali che fanno parte insieme ai membri del Governo del "comitato per la partecipazione alle fiere" (Arbeitskreis für Auslandsmessebeteiligungen). Il comitato si incontra due volte l'anno ed è coordinato da AUMA, l'associazione ombrello del settore fieristico tedesco. Una volta decisa la lista delle fiere da supportare, il Ministero la approva e sceglie l'organizzatore di riferimento per ciascuna fiera (Durchführungsgesellschaft – DFG). L'organizzatore della fiera è responsabile per il recruiting delle aziende e per la fornitura di servizi agli espositori.

Figura 6: l'organizzazione del supporto alla partecipazione a fiere estere in Germania: attori e loro compiti



Fonte: I. A. Housewirth, 2006

Di seguito verrà fornita una breve descrizione dei soggetti coinvolti e il flusso delle informazioni. Si precisa che nonostante formalmente non sia così, in pratica le associazioni imprenditoriali e AUMA hanno un ruolo decisionale preponderante nel processo. Le prime infatti propongono le fiere e l'AUMA coordina tutte le fasi, trasmette le informazioni necessarie per decidere per una o l'altra fiera.

3.2 Selezione delle fiere

Il comitato per la partecipazione alle fiere - Arbeitskreis für Auslandsmessebeteiligungen: il comitato, fondato nel 1949 è composto da 51 membri. La maggior parte dei membri (37) proviene dalle federazioni e associazioni di categoria che coprono tutta la gamma di produzioni *export-oriented* tedesche. Sono le stesse associazioni che segnalano l'elenco delle possibili fiere di interesse all'AUMA. Inoltre il Comitato include rappresentanti del BDI e dell'Unioncamere tedesche, rappresentanti di cinque agenzie per la promozione dei rapporti economici con gli altri continenti (a titolo esemplificativo Unione Africana - Afrikaverein), e i rappresentanti di sette corpi governativi (Ministero dell'Economia, dell'Agricoltura, agli Affari Internazionali, il Ministero per la cooperazione e lo sviluppo, una rappresentanza dei Länder e dell'ufficio stampa e informazione).

Le associazioni imprenditoriali: in Germania vi è un complesso network di associazioni imprenditoriali che rappresentano dal 70 al 90 % della produzione di ciascun settore. L'elevato livello di rappresentatività è legato anche al fatto che le associazioni imprenditoriali hanno un ruolo consultivo nei confronti del Governo Centrale definito costituzionalmente. Esse sono organizzate in modo ordinato e gerarchico con poca competizione e pochissime sovrapposizioni tra settori. La BDI (Associazione degli Industriali Tedeschi) costituisce l'impalcatura generale (associazione ombrello) i cui membri sono 35 federazioni, le quali internamente sono differenziate in sottogruppi merceologici e le più grandi anche in sottogruppi territoriali.

Generalmente le associazioni hanno importanti risorse finanziarie e umane. VDMA per esempio, la più grande delle associazioni tedesche, ha 360 dipendenti. Le associazioni delle industrie con un'elevata quota di export vengono rappresentate, come già sottolineato, nel "Comitato per la partecipazione alle fiere all'estero". Le grandi federazioni sono in totale 13, poi ci sono le piccole federazioni e le associazioni di nicchie che hanno storicamente quote di export elevate; un residuale gruppo è quello delle associazioni che rappresentano l'agricoltura, le professioni e l'artigianato. Ognuna di queste federazioni ha personale specializzato in materia fieristica, hanno comitati interni che si occupano di fiere, di scambio di informazioni e di relazionarsi con il sistema dell'organizzazione delle fiere all'estero. Benché questi servizi siano rivolti a tutti gli associati, vengono utilizzati maggiormente dalle grandi aziende che diventano esse stesse fonti d'informazione sui mercati esteri, alla base delle decisioni del Comitato e di AUMA. Le associazioni quindi tendono ad incentivare la selezione di fiere all'estero che sono preferite dalle grandi aziende, che possono attirare almeno 10 espositori, soglia minima stabilita per ottenere il finanziamento da parte del Ministero. Si prediligono manifestazioni di taglio generalista e non piccole manifestazioni di nicchia che incontrerebbero l'interesse di imprese più piccole ma che potrebbero dare meno garanzie di raggiungimento della soglia minima.

AUMA: è l'associazione ombrello dell'industria delle fiere e delle esposizioni. I suoi membri sono organizzatori di fiere e le loro federazioni, così come le associazioni dell'industria, del commercio e

dell'agricoltura presenti in rappresentanza gli interessi di espositori e visitatori. L'obiettivo statutario è quello di porsi come un promotore neutrale delle attività e degli interessi fieristici tedeschi. Questi includono la lobby presso le istituzioni comunitarie e presso i governi dei Länder; la promozione della Germania come un centro internazionale per le fiere; la conciliazione dei diversi interessi nel mercato fieristico tedesco; l'essere garante di una competizione leale; la raccolta e diffusione delle informazioni sul mercato fieristico; ed infine il coordinamento del programma di supporto delle fiere all'estero del Governo tedesco (dal 1949). Le attività e l'esistenza di AUMA, dipendono dalla sua credibilità, dal suo successo come mediatore neutrale e dalla capacità di promuovere tutti gli interessi legati alle fiere tedesche.

AUMA raccoglie informazioni su circa 5.000 fiere all'estero che sono ritenute importanti per le aziende tedesche (AUMA International Hand Book). Raccoglie e pubblica notizie su singoli paesi e sui quartieri fieristici e collabora con altre associazioni fieristiche nazionali ed internazionali. Si trova quindi in un'ottima posizione per quanto riguarda la conoscenza del mercato fieristico internazionale: nessun'altra organizzazione in Germania ha una gamma di informazioni così completa.

Ma anche per AUMA la crescita del mercato fieristico nei paesi emergenti è stata troppo veloce per rimanere al passo con nuove fiere in queste nuove aree geografiche. Le informazioni nel suo database quindi oggi si basano prevalentemente su quanto riportato dagli stessi organizzatori di fiere e spesso non vi sono informazioni sulle fiere che sono entrate nel programma ufficiale per la prima volta. AUMA si basa in buona misura sul giudizio delle associazioni che gli forniscono ricerche di mercato relative ai loro settori: questo porta probabilmente AUMA ad avere maggior dimestichezza con gli interessi dei settori consolidati.

Non sembra che AUMA abbia alcun interesse a mettere in discussione la sua credibilità come mediatore imparziale delle varie istanze¹⁶. Tuttavia si può ritenere che tenda a sfavorire le fiere concorrenti a manifestazioni tedesche. È regolarmente in contatto e in parte guidata da rappresentanti dei maggiori settori produttivi tedeschi, i quali incidono sull'opinione circa l'utilità di AUMA stessa e del suo ruolo.

Ministero: il BMWi è il Ministero federale responsabile del programma ufficiale di fiere all'estero, in particolare l'unità "referat V C4 – I Messepolitik, EXPO-Beteiligungen" (politiche fieristiche, investimenti EXPO)¹⁷. Si veda ALLEGATO A con l'organigramma del Ministero.

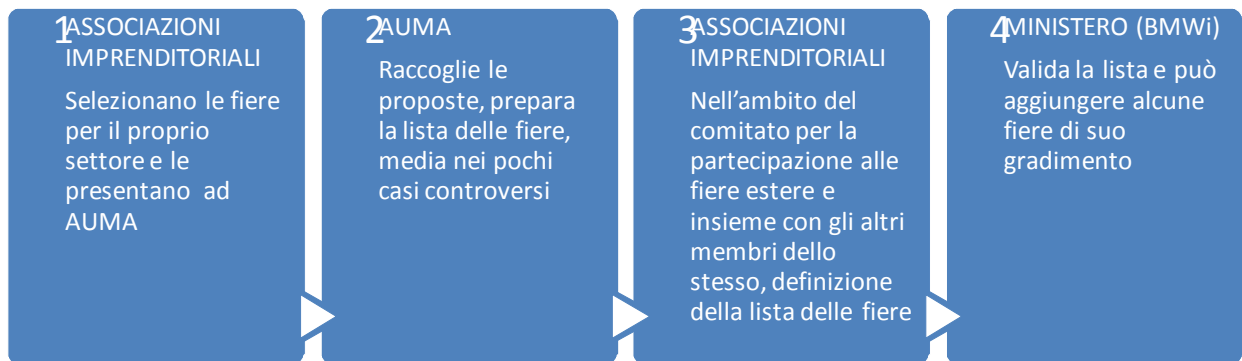
L'unità ha sette dipendenti. L'operatività quotidiana riguarda il programma delle fiere, la pianificazione della partecipazione tedesca alle esposizioni e la partecipazione tedesca alle fiere di settore. Formalmente l'unità ha potere decisionale definitivo sul programma delle fiere all'estero, ma di solito essa concorda con la lista finalizzata da AUMA e dal Comitato perché il know how in seno ad esso viene preso per dato. Inoltre questo comporta per il Ministero una riduzione delle

¹⁶ Tale considerazione è rafforzata dal sistema delle entrate dell'associazione: una "tassa" sulle fiere di circa 80 centesimi per ogni mq venduto nelle fiere in Germania. Il contributo dal Ministero e le quote associative sembrano essere fonti molto meno importanti, ma l'ammontare non è desumibile da alcun documento pubblicato;

¹⁷ L'organigramma e il riferimento alla sottostruttura del Ministero è stato aggiornato al 2011 rispetto alla pubblicazione;

risorse necessarie alla costruzione di una sua conoscenza sulle fiere a livello mondiale. Certo il Ministero può aggiungere qualche fiera alla lista per motivi politici, ma, avviene raramente e solo per proporre stand informativi istituzionali. Il Ministero non ha alcun interesse a contestare le scelte delle associazioni e del Comitato. Al contrario è molto utile poter disporre di AUMA e del Comitato come organismi per la gestione di eventuali controversie. Il Ministero può comunque influenzare la scelta definendo il numero massimo di fiere che possono ricevere fondi o determinando la quantità di fondi da destinare a ciascuna fiera.

Figura 7: processo di selezione delle fiere all'estero per il programma ufficiale federale tedesco



Fonte: I. A. Housewirth, 2006

3.2.1 Le conseguenze delle scelte organizzative sulla selezione delle fiere

I membri attivi del Comitato di fatto sono per la maggior parte grandi aziende orientate all'export, ciò implica che le fiere prescelte siano per lo più quelle che soddisfano le esigenze di tali soggetti. Il processo di selezione deve assicurare la partecipazione a ciascuna fiera di almeno dieci aziende, quindi deve riscuotere un ampio "consenso". La scelta cadrà su fiere che hanno attirato più partecipanti nelle edizioni precedenti, quindi fiere di grandi settori (es. meccanica, alimentare, ecc) piuttosto che fiere di comparti specifici.

Il fatto che le Associazioni e AUMA siano le uniche ad avere una conoscenza sulle fiere all'estero e che conoscano meglio le fiere organizzate dal sistema tedesco, inoltre, fa sì che la scelta ricada più spesso su queste ultime. Delle fiere all'estero selezionate infatti, una percentuale molto elevata è rappresentata dalle fiere collegate all'industria fieristica tedesca (circa il 30%), considerato il potenziale delle svariate migliaia di manifestazioni organizzate ogni anno nel mondo.

I criteri di selezione avvantaggiano le esigenze dei membri attivi e quindi dei più grandi: dato che le grandi aziende sono maggiormente orientate all'esportazione, hanno maggiori informazioni sui mercati, forniscono maggiori garanzie e considerando che le fiere sono principalmente dedicate ai settori manifatturieri, le grandi aziende sono più rappresentate delle piccole. Effettivamente la capacità delle piccole aziende di stare su più mercati contemporaneamente è limitata, le PMI

tendono infatti a concentrare l'impegno su poche manifestazioni all'anno in mercati consolidati, per facilità "culturale" e prossimità tendenzialmente nei maggiori paesi industrializzati. Il Ministero stanziava però maggiori fondi per fiere in mercati lontani - ritenendo più onerosa una partecipazione in paesi emergenti - di fatto andando incontro alle esigenze delle grandi aziende.

Vengono selezionate le fiere che potrebbero attirare più partecipanti: tendenzialmente le aziende ribadiscono, una volta scelta una fiera - e di conseguenza un mercato geografico e settoriale -, la propria presenza soprattutto per consolidare il network di relazioni stabilito. Quindi l'elenco di manifestazioni proposte di anno in anno tende ad essere piuttosto stabile, anche perché proponendo nuove manifestazioni sconosciute si rischia di non raggiungere la quota minima dei dieci espositori. La conseguenza diretta è che la scelta ricade su fiere meno di nicchia, ancora una volta andando a svantaggio probabilmente di piccole aziende specializzate a cui interessano invece segmenti specifici.

Vengono selezionate le manifestazioni legate all'industria fieristica tedesca: non è possibile stabilire con esattezza le quote di mercato delle fiere all'estero degli organizzatori tedeschi, ma in totale sono circa 200¹⁸ manifestazioni all'anno tra le migliaia organizzate, la scelta delle fiere risulta quindi distorta a favore degli organizzatori tedeschi.

3.3 Il recruitment dei partecipanti

Il principale attore delle attività di recruitment degli espositori è il Durchführungsgesellschaften (DFG), con il supporto di AUMA, che pubblica il programma ufficiale, e delle Associazioni di categoria.

DFG: sono società che operano sul mercato fieristico tedesco, alle quali viene riconosciuta ufficialmente la possibilità di organizzare fiere all'estero per conto del Ministero, nell'ambito del programma di promozione all'estero. Sono poco più di una ventina di soggetti¹⁹, per la maggior parte di proprietà pubblica (rispecchiando la struttura tipica delle aziende operanti nel mercato fieristico tedesco): i primi dieci organizzatori sono pubblici e i sei più grandi coprono l'80-90% del mercato tedesco. Far parte di questo ristretto gruppo di aziende selezionate non è solo importante economicamente, molte infatti sostengono che le fee ricevute per organizzare il recruitment copra appena i costi vivi. Il beneficio deriva dalla possibilità di operare all'estero, riuscendo in tal modo a mantenere o migliorare la posizione di mercato, promuovere le fiere in Germania, acquisire quote in nuovi paesi in via di sviluppo e diversificare il rischio. Quindi i DFG svolgono questa attività anche per acquisire competenze e per ampliare la possibilità di commercializzare tutti i loro servizi godendo dello status di agenzia riconosciuta dal governo federale.

¹⁸ Dato aggiornato al 2010, elaborazione Servizio Studi e Strategie – Fondazione Fiera Milano su dati AUMA, vari anni;

¹⁹ dati aggiornati al 2010, fonte Ministero dell'Economia e della Tecnologia intitolato "The Foreign Trade and Investment Campaign. Tapping opportunities – all around the world";

Per poter promuovere con successo la partecipazione ad una fiera all'estero il DFG deve essere in grado di conoscere il mercato che propone e il settore economico di riferimento della manifestazione. Il DFG non è prestabilito, il Ministero in accordo con AUMA valuta l'offerta economica dei diversi DFG e le loro competenze sui mercati e/o sui settori. Il Ministero, essendo in una posizione di monopsonio, è portato a far ruotare i DFG, i quali di solito organizzano lo stesso evento fieristico al massimo per 3-5 volte consecutive.

Il DFG – informalmente – ottiene dalle diverse associazioni di categoria i nominativi delle aziende potenzialmente adeguate a partecipare e i contatti diretti. D'altra parte anche i singoli potenziali espositori possono contattare direttamente il DFG di riferimento indicato nel calendario ufficiale pubblicato da AUMA.

In sintesi, i DFG sono in grado di conoscere, da soli o con l'aiuto di associazioni di categoria e AUMA, se un'azienda è potenzialmente interessata alla partecipazione. Completano l'attività di promozione anche attraverso l'utilizzo di canali di marketing tradizionali (es. pubblicità).

Il DFG comunque di fatto assembla le richieste di partecipazione delle singole aziende, ma non è in grado e non è un suo compito, comprendere se gli espositori siano realmente consapevoli della strategia che dovrebbe guidare la loro presenza in fiera. Esso compie uno sforzo attivo di reclutamento, elemento sul quale percepisce la fee da parte del Ministero. Inoltre possono vendere alle singole aziende espositrici i loro servizi aggiuntivi. Dal 1997 ricevono un bonus per ogni azienda in più rispetto alla soglia minima dei dieci espositori. Inoltre attirando gruppi consistenti, i rischi di cancellazione della manifestazione dalla lista del programma ufficiale si abbattano, infatti, bisogna tener presente che se una fiera ha pochi partecipanti rischia di essere depennata nell'anno successivo. Un ulteriore incentivo deriva dal fatto che se una associazione non si trova bene con un DFG può chiedere al Ministero che sia sostituito in futuro.

Le informazioni sulle manifestazioni in programma vengono pubblicate sulle riviste di settore, sui siti o attraverso l'invio diretto di brochure.

Per concludere, il circolo virtuoso si realizza perché una comunicazione precisa e mirata convince un buon numero di aziende a partecipare, se queste saranno soddisfatte della partecipazione confermeranno la loro presenza negli anni successivi, nonostante la fee che il DFG percepisce sia legata al numero di aziende e non alla loro soddisfazione.

3.3.1 Le conseguenze delle scelte organizzative sulle attività di recruitment

L'attuale organizzazione incide sui risultati delle attività di recruitment in diversi modi:

1. è garantito un alto numero di imprese informate sul programma delle fiere all'estero;
2. tutte le imprese possono ottenere informazioni sulle opportunità derivanti dalla partecipazione e molte vi si imbattono "casualmente", ma gli esportatori esperti e le aziende grandi hanno più probabilità di essere il target delle iniziative di recruitment. In

particolare tra queste sono le aziende conosciute direttamente e quelle delle mailing list dei tre soggetti (DFG, Associazioni e AUMA).

3. le imprese che non si informano, sia per mancanza di esperienza che per incapacità di comprendere i potenziali benefici, o per mancanza di tempo, non riceveranno informazioni sufficienti per un giudizio ponderato dei costi e dei benefici della partecipazione ad una collettiva. I DFG non sono in grado di intercettarle e probabilmente non hanno vantaggio a farlo; questo però conduce ad alcuni effetti indesiderabili: aziende che partecipano nonostante la fiera scelta non sia la più adeguata e di contro aziende che avrebbero le caratteristiche corrette per partecipare ma non sono informate e quindi disertano.

3.4 Supporto economico alla partecipazione

I DFG si occupano della negoziazione di sconti di gruppo legati all'acquisto dello spazio espositivo e all'allestimento (nonché per i servizi correlati). Lo stand è considerato un progetto di edilizia pubblica quindi può essere progettato solo da un architetto scelto tra la lista ufficiale di architetti accreditati per le fiere (il DFG non ha competenza in materia).

Il DFG gestisce i rapporti con l'organizzatore della Fiera, contatta e coordina l'architetto e gli altri fornitori di servizi coinvolti nella costruzione della stand.

Per questa attività il DFG percepisce dal Ministero una *fee* fissa. Il suo margine di profitto dipende dall'abilità nel contrattare con i fornitori dei servizi fieristici e dall'abilità di vendere agli espositori i suoi servizi aggiuntivi.

Gli architetti invece ricevono una percentuale sui costi di progettazione, quindi più elaborato è lo stand maggiore è il loro guadagno; questo evidentemente ha condotto a crescenti costi di progettazione.

Il finanziamento alla partecipazione non viene erogato direttamente al singolo espositore ma i costi vivi vengono fatturati al Ministero per il tramite del DFG.

Per quanto riguarda l'audit, il DFG deve fornire in via preventiva il budget all'AUMA e ad un'agenzia dedicata del Ministero (BAW, Bundesamt für Wirtschaft²⁰), per loro approvazione. Il DFG non ha incentivi a mantenere bassi i costi per gli espositori, ma a mantenerli entro un limite accettabile. Il DFG deve mandare al Ministero i rendiconti consuntivi e effettuare l'audit.

3.4.1 Le conseguenze delle scelte organizzative sul supporto economico alla partecipazione

Le principali conseguenze dell'assetto organizzativo sopra descritto sono:

1. buona qualità del servizio e contenimento dei costi: il DFG ha interesse a fornire un servizio di qualità a costi ragionevoli per acquisire la fiducia delle aziende le quali potranno così acquistare anche i suoi servizi extra e soprattutto potranno continuare a partecipare

²⁰ agenzia fondata nel 1954 che tra i diversi compiti ha quello della gestione di tutti i principali sussidi pubblici, per esempio i programmi per le PMI, lo sviluppo regionale, i sussidi per il settore carbonifero.

agli eventi organizzati dallo stesso, siano essi all'estero o in Germania, nel caso di DFG facenti capo alle fiere tedesche.

2. il design dello stand è costoso: il ministero si aspetta uno standard qualitativo elevato in quanto lo stand collettivo rappresenta la Germania prima che un settore specifico. L'architetto, che ha responsabilità totale su questo versante, ha l'interesse a realizzare stand di grande qualità a costi elevati, essendo remunerato in proporzione alla spesa.
3. Gli espositori hanno scarsa attenzione al ROI: rispetto agli espositori che scelgono di partecipare autonomamente a una fiera all'estero e ne sostengono i costi, i partecipanti alle collettive sembrano meno inclini ad acquisire le informazioni necessarie in prima persona e si affidavano completamente ai servizi forniti da DFG e Associazioni.

4 Riflessioni conclusive

L'assetto organizzativo della promozione dell'export tedesco porta di fatto ad alcuni risultati interessanti.

Vengono sostanzialmente favorite le imprese medio grandi, grazie al meccanismo di selezione delle fiere all'estero imperniato sulle Associazioni imprenditoriali e su Auma. Tale effetto, benchè non sia in linea con gli obiettivi generali di fornire un servizio per le PMI che permetta loro di superare barriere informative e di costo, si configura come una scelta di politica industriale che punta su realtà imprenditoriali in grado di avere successo su mercati emergenti e lontani, nonché di affiancare loro PMI che possono seguire l'impresa pivot più grande nel momento del consolidamento sui mercati (numeri minimi di partecipazione). Un effetto che si potrebbe definire di sistema o di filiera.

Vengono inoltre favorite le fiere tedesche, riconosciute come agenzie ufficiali per l'organizzazione delle fiere all'estero. Esse godono quindi di gruppi di espositori che partecipano alle loro fiere estere finanziati dal governo e godono economicamente del fee loro riconosciuto per il recruiting degli espositori. Tutto il sistema tedesco –Ministero, Associazioni e Auma- è convinto della bontà dell'utilizzo degli organizzatori di fiere tedeschi in quanto essi stessi sono considerati parte fondamentale del successo sui mercati internazionali, quindi rafforzare gli organizzatori tedeschi significa rafforzare l'export e l'economia tedesca nel suo complesso.

Si evince che il paese ha puntato su alcuni player di dimensioni medio grandi –aziende esportatrici e organizzatori di fiere- che possono fare da traino per l'intero sistema delle PMI.