



COMMISSIONE EUROPEA

Aiuto alla crescita di un'impresa

**Una «guida alla buona pratica»
per le organizzazioni di sostegno alle imprese**

Direzione generale per le Imprese

AVVERTENZA

Il contenuto del presente opuscolo non riflette necessariamente il punto di vista della direzione generale per le Imprese.

Ove si fa riferimento ad un sostegno alle imprese, tale sostegno va considerato accettabile soltanto se viene prestato conformemente alle disposizioni in materia di aiuti di Stato del trattato CE (particolarmente gli articoli 87 e 88) sulla compatibilità degli aiuti di Stato con il mercato comune.

Gli aiuti di Stato forniti alle imprese devono rispettare i termini e le condizioni definite dalla politica della Commissione in materia di concorrenza attraverso gli opportuni regolamenti, disposizioni quadro, orientamenti, avvisi ed altri testi concernenti vari settori (motoveicoli, industria delle fibre sintetiche ecc.) o con vari obiettivi a carattere orizzontale (sussidi alle PMI, ricerca e sviluppo, ambiente ecc.).

Gli aiuti di Stato tendenti ad aiutare imprese che incontrano difficoltà finanziarie possono, in particolare, essere soggetti agli orientamenti della Comunità in materia di aiuti di Stato per il salvataggio e ristrutturazione delle imprese in difficoltà (GU C 288 del 9.10.1999).

Altri opuscoli relativi alle misure di sostegno alle imprese:

Aiuto all'avviamento di un'impresa

Aiutare le imprese a superare le difficoltà finanziarie

Per ulteriori informazioni rivolgersi all'indirizzo seguente:

Commissione europea

Direzione generale per le Imprese

Unità B.1 «Miglioramento dei provvedimenti di sostegno alle imprese»

Rue de la Loi 200 — SC 27 3/4

B-1049 Bruxelles

Fax (32-2) 296 62 78

E-mail: Entr-Business-Support@cec.eu.int

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/index.htm

Numerose altre informazioni sull'Unione europea sono disponibili su Internet via il server Europa (<http://europa.eu.int>).

Una scheda bibliografica figura alla fine del volume.

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 2002

ISBN 92-894-3144-X

© Comunità europee, 2002

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.

Printed in Italy

STAMPATO SU CARTA SBIANCATA SENZA CLORO



Erkki Liikanen

Membro della Commissione europea
Responsabile per le imprese
e la società dell'informazione

Un'economia dinamica ha bisogno di nuovi impulsi sotto forma di nuove idee, nuovi prodotti e processi, oltre all'entusiasmo e alla capacità di nuovi imprenditori. Incoraggiare la nascita di nuove imprese è dunque un aspetto importante della politica per le imprese dell'Unione europea e degli Stati membri. Tuttavia, un'economia dinamica richiede anche la continua e proficua crescita delle nuove imprese, oltre al costante sviluppo di quelle esistenti. È necessario sfruttare l'esperienza maturata e le risorse accumulate dalle imprese esistenti per arrivare alla creazione di nuovi mercati, introdurre l'innovazione in tutte le sue forme ed operare i mutamenti organizzativi necessari per rispondere alle sfide della moderna economia.

Al Consiglio europeo di Lisbona del marzo 2000, i leader europei hanno fissato un obiettivo chiaro: fare dell'Europa «la più competitiva e dinamica economia del mondo basata sulla conoscenza» entro il prossimo decennio.

Per raggiungere questo obiettivo è necessario apportare molti cambiamenti e miglioramenti al funzionamento della nostra economia e della nostra società, ma uno degli aspetti su cui le autorità e le agenzie pubbliche possono operare con maggiore incisività è il miglioramento dell'ambiente in cui le imprese nascono e svolgono le proprie attività. Una volta creato il giusto contesto le imprese avranno le migliori opportunità di lanciare le proprie attività e quindi prosperare.

Ciò equivale ad avere a disposizione non solo un adeguato quadro normativo, ma anche le giuste strutture ed organizzazioni di sostegno gestite in modo che siano facilmente accessibili ed efficienti.

Le organizzazioni di sostegno alle imprese svolgono un ruolo fondamentale. Se sono in grado di fornire ai propri clienti le informazioni e la consulenza effettivamente necessarie con efficienza ed efficacia, esse possono incidere sui risultati e sul successo di una porzione significativa della popolazione delle imprese. Ecco perché nella Carta europea per le piccole imprese ⁽¹⁾, è sancito l'impegno a fornire «un sostegno di alta qualità alle imprese».

In tutta Europa sono disponibili ottimi servizi di sostegno. Il nostro scopo è contribuire ad elevare il livello generale di questi servizi per equipararlo a quello dei migliori esistenti. A tal fine, e d'accordo con le autorità degli Stati membri, la Commissione ha varato un progetto sui servizi di sostegno alle imprese nel quadro della «procedura Best» stabilita dal programma pluriennale a favore dell'impresa e dell'imprenditorialità ⁽²⁾. Questo progetto ha portato ad una serie di conclusioni che forniscono indicazioni su come creare quei servizi di sostegno di alta qualità di cui si parla nella Carta europea.

Nel presente documento, che fa seguito alla nostra precedente pubblicazione «Aiuto all'avviamento di un'impresa» ⁽³⁾, abbiamo voluto riunire i casi di buona pratica presentati in occasione dei vari eventi organizzati dalla Commissione e dagli Stati membri negli ultimi anni. Questo insieme di buone pratiche ha costituito la base delle conclusioni della Commissione circa le possibilità di migliorare i servizi di sostegno, oltre ad avere il merito di dimostrare in maniera chiara e schematica in che modo i principi enunciati nelle linee guida possono essere messi direttamente in pratica.

⁽¹⁾ Il testo è disponibile al seguente indirizzo Internet: (http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/charter/index.htm).

⁽²⁾ Decisione 2000/819/CE del Consiglio, del 20 dicembre 2000, relativa ad un programma pluriennale a favore dell'impresa e dell'imprenditorialità, in particolare per le piccole e medie imprese (PMI) (2001-2005).

⁽³⁾ Commissione europea «Aiuto all'avviamento di un'impresa. Una guida alla buona pratica per le organizzazioni di sostegno alle imprese» ISBN 92-828-9316-2. Il testo è disponibile in tutte le lingue ufficiali al sito: (http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/start-ups/helping.htm).

L'Unione europea sta facendo un uso sempre più ampio dello scambio di buone pratiche, in quanto flessibile strumento strategico atto a migliorare i risultati generali di vari aspetti dell'economia europea. È con estremo piacere che raccomando la presente pubblicazione alle organizzazioni di sostegno alle imprese e ad altri soggetti interessati alla politica per le imprese, in quanto dimostrazione pratica di come tutti noi possiamo trarre utili insegnamenti dalle diverse esperienze maturate da professionisti in varie parti del continente a vantaggio di tutti.



Aiuto alla crescita di un'impresa

Una «guida alla buona pratica» per le organizzazioni di sostegno alle imprese

Mutabilità dei servizi di sostegno

Aiutare le imprese a sviluppare le proprie attività, specialmente nei momenti cruciali del loro ciclo di vita, è il compito fondamentale delle organizzazioni di sostegno alle imprese. I servizi che offrono sono numerosi e vari anche se, quasi sempre, sono essenzialmente volti a fornire informazioni e consulenza a imprenditori e dirigenti aziendali.

È evidente che un buon servizio di sostegno alle imprese può contribuire in discreta misura alla competitività e al dinamismo di una moderna economia. Certamente, molte sono le singole imprese in grado di dimostrare con l'esperienza che l'assistenza delle organizzazioni di sostegno ha inciso notevolmente sulle loro operazioni commerciali in occasione di importanti momenti di sviluppo. Vi è, pertanto, un crescente interesse, in quanto aspetto della politica pubblica, ad assicurare la massima efficacia dei servizi di sostegno alle imprese.

La Carta europea per le piccole imprese, adottata dal Consiglio europeo di Feira nel giugno 2000, elenca tra gli impegni assunti l'esigenza di promuovere un sostegno di alta qualità alle piccole imprese.

Negli ultimi anni, le organizzazioni di sostegno alle imprese di tutta Europa hanno avviato un processo di mutamento che sta radicalmente trasformando la natura dei servizi offerti e le modalità della loro erogazione.

Questi cambiamenti sono indotti da importanti sviluppi sul piano politico ed economico, tra cui l'impatto dell'econo-

mia della conoscenza, con le nuove applicazioni delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni, e le crescenti pressioni della globalizzazione. Inoltre, in una situazione in cui le autorità pubbliche si vedono rivolgere continue richieste affinché rivedano la spesa pubblica e valutino le proprie iniziative, si riscontrano un crescente apprezzamento per la quantità di risorse dedicate ai servizi di sostegno e una tendenza sempre più accentuata a chiedere ai fornitori di tali servizi di dimostrarne l'efficienza e l'efficacia.

Tuttavia, ed è questa una cosa importante, i mutamenti che intervengono nell'ambito dei servizi di sostegno sono altresì indotti dalla dedizione e dalla professionalità degli operatori che li forniscono. In generale, gli operatori sono, infatti, sempre pronti a sviluppare nuove idee e ad imparare dalle proprie esperienze oltre che da quelle degli altri.

Scambio di buone pratiche

La Commissione europea, insieme alle autorità degli Stati membri, ha discusso questi mutamenti in una serie di forum e seminari durante i quali sono state analizzate le buone pratiche seguite nel fornire i servizi di sostegno alle imprese. Inizialmente, nel quadro del programma di azioni concertate (1994-2000) e più di recente nell'ambito del progetto collegato alla procedura Best sui servizi di sostegno alle imprese, una serie di eventi ha riunito professionisti in materia di servizi di sostegno e funzionari responsabili di settori pertinenti nel quadro di un programma articolato che ha esaminato la mutabilità dei servizi offerti alla luce dell'illustrazione sistematica delle buone pratiche. I primi risultati di questo processo sono stati presentati in una relazione al Consiglio e al Parlamento europeo ⁽⁴⁾.

In un primo momento il lavoro si è concentrato sul sostegno alle imprese in fase di avviamento, ed ha dato luogo alla prima raccolta di casi di buona pratica, pubblicata nel documento «Aiuto all'avviamento di un'impresa» ⁽⁵⁾.

Il forum svoltosi a Baden, vicino Vienna, nel settembre 1998 ha inaugurato la fase di lavoro riguardante le imprese

⁽⁴⁾ «Relazione sulle azioni concertate con gli Stati membri nel campo della politica delle imprese», COM(1999) 569 def. del 9 novembre 1999.

⁽⁵⁾ Cfr. nota n. 3.

in crescita. Questo primo appuntamento ha lanciato un ampio sguardo sul sostegno alla crescita, affrontando i problemi della formazione e dell'accesso al credito e appoggiando la costituzione di reti attraverso la cooperazione tra imprese. I successivi forum hanno affrontato temi più specifici. In particolare, quello svoltosi ad Helsinki nel settembre 1999 si è incentrato su «Crescita rapida e competitività attraverso la tecnologia». Inoltre, in una serie di seminari molto mirati si è cercato di spiegare come i servizi di sostegno rispondessero a particolari problematiche dell'economia in trasformazione. Sono stati trattati i seguenti temi:

- l'impatto di Internet (Parigi, gennaio 1999);
- i servizi di sostegno nell'ottica della globalizzazione (Copenaghen, gennaio 2000);
- concezioni più strategiche dell'impresa e dei servizi di sostegno (Atene, maggio 2000).

Più di recente, nel marzo 2001, le risposte ai più ampi aspetti della «nuova economia» o «economia della conoscenza» sono state analizzate nel corso del forum dal titolo «Imprenditorialità per il futuro» svoltosi a Växjö in Svezia.

Infine, in vista del forum di Cardiff dell'ottobre 2001 dal titolo «Servizi di sostegno di alta qualità alle imprese», sono state stilate le conclusioni generali di tutto questo processo, insieme ad una serie di linee guida.

Le relazioni di tutti questi eventi sono disponibili sul sito Internet della Commissione:

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/reports_studies.htm

Le sintesi (in lingua inglese) dei singoli casi illustrati nel corso di questi eventi sono contenute in una base di dati sulle buone pratiche accessibile dal seguente indirizzo Internet:

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/index.htm

I casi evidenziati in questa guida vogliono richiamare l'attenzione sulla grande quantità di buone pratiche rilevate in questo settore, sebbene, chiaramente, essi rappresentino soltanto una minima parte di quelli citati nelle suddette

relazioni. Inoltre, in questa pubblicazione è possibile presentarne soltanto una breve sintesi. Pertanto, per ogni caso di buona pratica, si rinvia, per ulteriori informazioni, alle relazioni dei singoli forum e seminari e al sito Internet delle organizzazioni interessate.

I 26 casi presentati in questa sede sono, tuttavia, rappresentativi ai fini di una panoramica delle problematiche sollevate in occasione dello scambio di esperienze. Essi sono inoltre strettamente connessi alle linee guida concernenti la creazione di servizi di sostegno di alta qualità alle imprese pubblicate dalla Commissione ⁽⁶⁾.

Individuazione dei problemi

Ad un certo punto del processo di identificazione delle buone pratiche è apparso evidente che il sostegno alle imprese in crescita non era affatto sistematico quanto quello all'avviamento di nuove imprese. Il forum di Baden, ad esempio, ha dimostrato come l'attività di formazione, specialmente dei dirigenti che devono affrontare i problemi della fase di crescita delle proprie imprese, avesse bisogno di un sostanziale sviluppo in termini sia teorici che pratici.

Tuttavia, con il progredire del lavoro, si sono evidenziati anche i notevoli progressi in corso, volti a colmare specifiche lacune e, più in generale, a sviluppare un approccio più sistematico all'offerta di servizi di sostegno riferita a tutte le fasi dello sviluppo di un'impresa. In effetti, in molti Stati membri, era in corso una profonda riorganizzazione dei servizi di sostegno che prevedeva strutture più adeguate e, in molti casi, rifletteva un approccio concettualmente più rigoroso.

Man mano che questo quadro si andava delineando, veniva integrato dall'interessante dettaglio concernente il modo in cui gli operatori affrontavano particolari problemi, specialmente quelli derivanti dall'applicazione delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni e da altri aspetti della «nuova» economia. Spesso ci si riferiva a questioni sollevate negli ultimi convegni ed era evidente una certa coe-

⁽⁶⁾ Documento di lavoro della Commissione «Creare servizi di prima classe a sostegno delle imprese» SEC(2001) 1937.
Testo disponibile all'indirizzo: (http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/index.htm).

renza nelle soluzioni adottate. Per dare risalto alla interconnessione delle questioni sollevate e alla coerenza delle risposte delle organizzazioni di sostegno e della politica pubblica, l'ordine dei casi di seguito illustrati si riferisce al tema piuttosto che all'occasione in cui sono stati presentati. In questo modo, i forti messaggi che compaiono nei temi ricorrenti trattati nei vari appuntamenti possono essere presentati con maggiore efficacia.

Un primo messaggio riguarda il fatto che le esigenze delle imprese in crescita sono per molti aspetti diverse da quelle delle imprese che attraversano altre fasi di sviluppo. Esse devono individuare ed eliminare i punti deboli delle pratiche ormai consolidate. Devono poi individuare nuove opportunità e possibilità nei mercati nuovi o in espansione. Spesso devono tener conto molto di più delle pressioni dell'economia moderna, delle implicazioni del progresso tecnologico, della globalizzazione della concorrenza, della complessità delle relazioni con le imprese partner e degli altri elementi che condizionano l'ambiente in cui operano. In generale esse devono sviluppare un approccio gestionale maggiormente strategico.

Gli esempi di buona pratica che seguono mostrano come le agenzie che svolgono attività di sostegno alle imprese forniscono servizi in grado di aiutare le stesse a gestire i problemi tipici della fase di crescita. Tuttavia, durante il processo di individuazione delle buone pratiche, vi è stato un costante richiamo ad un approccio o metodologia di fondo generalmente applicabile ai servizi di sostegno rivolti ad ogni tipo di impresa. Questo approccio ha evidenziato quanto fosse importante offrire un sostegno adeguato e coerente volto essenzialmente ad aiutare le imprese a consolidare la capacità di gestire il proprio sviluppo e la propria crescita. Per molti aspetti ciò significa che i consulenti aziendali, che collaborano o lavorano nelle agenzie di sostegno, devono assumere un ruolo più vicino a quello di un tutor o di un formatore di quanto non sia stato in passato. Significa inoltre avere una più ampia prospettiva sulla «salute» dell'impresa piuttosto che concentrarsi esclusivamente sul problema contingente. Pertanto, tra i casi presentati ve ne sono alcuni, in particolare nella sezione 1, che illustrano questi nuovi servizi fondamentali incentrati sul consolidamento della capacità gestionale.

È chiaro, tuttavia, che, considerate le grandi trasformazioni che investono la natura e la struttura della moderna «nuova» economia, molti dei casi di buona pratica presen-

tati si riferiscono a problemi di importanza fondamentale che le moderne imprese di successo devono affrontare: dall'efficace utilizzo delle TIC alla costituzione di reti più efficienti. Anche in questi casi, comunque, è da notare l'efficace integrazione tra servizi fondamentali e specializzati.

Infine, le organizzazioni di sostegno vedono sempre di più la propria attività nel quadro dello sviluppo economico generale, in particolare a livello regionale. In un certo senso il loro ruolo si sta assimilando a quello delle agenzie di sviluppo regionale, ma a prescindere da ciò, come dimostrano i casi inseriti nell'ultima sezione, le organizzazioni di sostegno alle imprese possono certamente avere un ruolo nella promozione dello sviluppo economico attraverso un'efficace cooperazione con altre agenzie di sviluppo.

La sfida posta alle organizzazioni di sostegno alle imprese

I casi che figurano nella presente pubblicazione sono deliberatamente presentati quali esempi di «buona pratica», ossia di una pratica che sembra integrare un approccio ad un nuovo aspetto del sostegno alle imprese degno dell'attenzione e dell'interesse degli operatori del settore. I casi sono stati proposti dalle autorità degli Stati membri o da altri professionisti e sono stati quindi esaminati e discussi da un pubblico informato in occasione dei vari convegni organizzati all'uopo. Non necessariamente si tratta della «migliore pratica», vale a dire di una pratica che oggettivamente sopravanza tutte le altre, se valutata a fronte di parametri concordati. In realtà lo scopo è quello di incoraggiare ulteriori cambiamenti e promuovere «pratiche migliori» tra i professionisti del sostegno alle imprese che apprezzano sempre di più il fatto di dover giudicare il proprio operato travalicando le situazioni locali, talvolta anche i confini nazionali, per guardare ai risultati raggiunti dai propri colleghi in altre parti del mondo. Migliorare i propri risultati attraverso il continuo confronto con i risultati ottenuti da altri: è questa la sfida che si pone alle organizzazioni di sostegno alle imprese. Scopo del presente documento è facilitare la risposta a questa sfida.



26 esempi di buona pratica

La messa a punto di servizi in grado di offrire un aiuto reale alle imprese in crescita inizia dal perfezionamento dei servizi essenziali di informazione e consulenza delle agenzie di sostegno. Sempre di più, l'attività di consulenza si svolge sulla base di un approccio sistematico e coerente volto ad aiutare le imprese a rafforzare continuamente la propria capacità gestionale. A ciò si unisce l'offerta di informazione che si avvale della più moderna tecnologia.

La fase successiva consiste nel far sì che lo sviluppo delle imprese possa essere sostenuto da un'adeguata formazione e che l'accesso al credito sia favorito nei giusti termini. Le agenzie di sostegno devono quindi impegnarsi per stare al passo con i mutamenti dell'ambiente imprenditoriale in cui operano le aziende e sviluppare nuovi aspetti dei propri servizi atti ad aiutare i clienti a rafforzare la loro posizione competitiva in settori divenuti caratteristici di un'economia moderna, vale a dire l'uso efficace della tecnologia informatica, lo sviluppo di reti o la gestione della questione dei beni immateriali.

Infine, un valido sostegno alle imprese in crescita richiede sempre di più il riconoscimento dei benefici dell'interdipendenza tra imprese, ad esempio nell'ambito di catene di approvvigionamento oppure di raggruppamenti di attività. Sviluppando servizi per gruppi di imprese, le agenzie di sostegno contribuiscono in misura crescente allo sviluppo economico generale, soprattutto a livello regionale.

I seguenti esempi, raccolti in tutta l'Europa, illustrano in termini pratici quanto le organizzazioni di sostegno alle imprese siano sempre più in grado di rispondere alla sfida di fornire servizi di sostegno adeguati e di qualità alle imprese in crescita nei quattro settori indicati.





Divulgazione dei risultati delle buone pratiche

Sviluppare i servizi fondamentali delle organizzazioni di sostegno alle imprese

I casi di buona pratica presentati nel corso degli eventi organizzati dalla Commissione europea e dalle autorità degli Stati membri hanno dimostrato che, in numerosi paesi europei, si stava operando una ristrutturazione dei servizi di sostegno finalizzata all'offerta di una serie più adeguata di servizi, da realizzare in maniera più congrua. Spesso ciò si fondava sulla convinzione che simili servizi dovessero cercare di aiutare le imprese a creare nel proprio gruppo dirigente quel nucleo di competenze fondamentali necessarie alla gestione di imprese moderne e di successo.

Nel contempo, importanti progressi si stanno verificando nell'offerta di informazioni, altra attività cruciale di molte organizzazioni di sostegno alle imprese. In un mondo in cui l'informazione alle imprese è più necessaria e abbondante, fornire un valido accesso a fonti affidabili di questo tipo di informazione è compito di grande rilevanza.

1. Servizi di sostegno integrati

Tema:

Gli operatori dei servizi di sostegno stanno superando il concetto dello «sportello unico» per realizzare un'effettiva e adeguata integrazione dell'intera gamma di servizi di sostegno, basata sulla percezione strategica dei bisogni dei clienti e allo scopo di offrire delle soluzioni globali ai loro problemi.

Buona pratica:

Dal 1998, Enterprise Ireland svolge le funzioni delle tre agenzie nazionali precedentemente esistenti per offrire un servizio integrato alle PMI. I clienti vengono incentivati a sviluppare una percezione globale delle proprie operazioni attraverso l'analisi articolata di tutte le dimensioni della propria attività (marketing, finanza, risorse umane, aspetti tecnici ecc.). In questo caso viene posto l'accento sull'individuazione e l'offerta di soluzioni mediante la formazione di competenze piuttosto che su un tipo di sostegno contingente. Gli specialisti in relazioni umane, in marketing, i tecnici ecc. svolgono un ruolo di supporto nel raggiungimento di una soluzione globale. L'approccio si rafforza grazie alla presenza di forti legami con altre agenzie ed istituti di istruzione a livello regionale e di misure strategiche volte a migliorare gli ambienti imprenditoriali regionali.

Organizzazione:

Enterprise Ireland

Ulteriori informazioni:

Relazione: «The Irish Experience» (L'esperienza irlandese).
Relazione finale del seminario di Atene
«Migliori pratiche nei servizi di sostegno strategici per le PMI».

Internet: <http://www.enterprise-ireland.com>

Contatto:

Ms Lisa Vaughan
Enterprise Ireland
Gasnevin
Dublin 9
Ireland
Tel. (353-1) 808 27 23
Fax (353-1) 808 26 62
E-mail:
Lisa.Vaughan@enterprise-ireland.com

1

2. Adeguata applicazione dell'approccio di consolidamento della capacità gestionale

Tema:

La riqualificazione della capacità gestionale deve essere intesa come un processo continuo.

Buona pratica:

PIPE2000 è un'importante iniziativa coordinata dall'Istituto spagnolo di import-export (ICEX) e dal consiglio delle camere di commercio spagnole e sostenuta dalle amministrazioni centrale e regionali. Scopo dell'iniziativa è migliorare l'andamento delle esportazioni spagnole aiutando gli esportatori alle prime esperienze a migliorare la propria capacità gestionale. L'intento è quello di consolidare tale operazione come processo continuo. Viene effettuata una rigorosa selezione delle aziende partecipanti al programma che inizia con un calendario di formazione basato su un programma assistito di autoapprendimento e sullo scambio di esperienze con altre aziende. Nella seconda fase viene assegnato all'azienda un consulente, per un totale di 80 ore nell'arco di 8 mesi, allo scopo di promuovere lo sviluppo della capacità strategica dell'azienda. Nella fase finale le imprese si concentrano sull'aumento delle vendite all'estero.

Organizzazione:

Istituto spagnolo di import-export (ICEX) e consiglio delle camere di commercio spagnole

Ulteriori informazioni:

Relazione: «The Pipe2000 Programme» (Il programma Pipe2000).
Relazione finale del seminario di Copenaghen «Servizi di sostegno alle PMI nell'ottica della globalizzazione».

Internet: <http://www.icex.es/pipe2000.html>

Contatto:

Mar Castro
Instituto Español
de Comercio Exterior
División de Programación y Análisis
Paseo de la Castellana, 18, 5a planta
E-28046 Madrid
Tel. (34) 913 49 63 35
Fax (34) 914 31 71 38
E-mail: mar.castro@icex.es

1

3. Servizi mirati per particolari tipologie di PMI

Tema:

Un'offerta di sostegno globale non corrisponde ad un'offerta uniforme ma, anzi, consente di adeguare meglio i servizi alle diverse situazioni proprie delle varie tipologie di PMI.

Buona pratica:

Technologisk Innovation, sostenuta dall'agenzia danese per il commercio e l'industria, gestisce su tutto il territorio danese un'iniziativa basata su incubatori tecnologici che aiutano gli imprenditori innovativi, impegnati nell'economia della conoscenza, a lanciare e sviluppare rapidamente la propria attività. Il sostegno fornito è essenzialmente commisurato alle esigenze di tali imprese ed offre una serie completa di servizi, tra cui consulenza commerciale e tecnica, accesso al credito adeguato alle varie fasi di sviluppo, buone opportunità di integrazione in reti, formazione e tutoraggio specializzati.

Organizzazione:

Technologisk Innovation A/S

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Technology Incubators»
(Incubatori tecnologici).
Relazione finale del seminario di Atene
«Migliori pratiche nei servizi di sostegno
strategici per le PMI».

Internet: <http://www.tekinno.dk>

Contatto:

Soren Kielgast
Gregersensvej-Indgang 1a
DK-2630 Taastrup
Tel. (45) 72 20 28 00
Fax (45) 72 20 28 02
Cellulare: (45) 22 70 57 40
e-Fax 001 815 352 9067
E-mail:
Soren.Kielgast@technologisk.dk

1

4. I benefici della ristrutturazione dei servizi

Tema:

Un'adeguata ristrutturazione delle agenzie di sostegno può portare all'offerta di servizi più mirati, elevarne il profilo e la capacità ed aumentarne l'efficienza, ma il processo deve essere sostenuto da adeguate risorse per la riqualificazione del personale.

Buona pratica:

I centri TE (centri per lo sviluppo economico e l'occupazione) in Finlandia hanno assorbito i servizi di sostegno alle imprese forniti in passato da tre ministeri (Commercio e industria, Lavoro e Agricoltura e foreste) trasformando le precedenti 77 unità di area in 15 centri regionali. Ciò ha consentito loro di operare un riordino dei propri servizi sulla base delle esigenze e della compartimentazione dei clienti e di realizzare un notevole aumento di capacità. I suddetti centri stanno cercando, al contempo, di realizzare significativi risparmi sui costi. Allo scopo di realizzare queste trasformazioni è stato avviato un intenso programma di formazione del personale.

Organizzazione:

Ministero del Commercio e dell'industria, Finlandia;
Centro per lo sviluppo economico e l'occupazione per Pirkanmaa
Tampere, Finlandia

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Business Service Points in the Employment and Economic Development Centres (TE-Centres) — the case of Finland» [I servizi per le imprese dei centri per lo sviluppo economico e l'occupazione (centri TE) — l'esperienza finlandese].

Relazione finale del seminario di Atene
«Migliori pratiche nei servizi di sostegno
strategici per le PMI».

Internet: <http://www.vn.fi/ktm/>
<http://www.te-keskus.fi/pirkanmaa/>

Contatto:

Riitta Varpe, Director
Employment and Economic
Development
Centre for Pirkanmaa
Pirkanmaan TE-keskus
Po. Box 467
FIN-33101 Tampere
Tel. (358-3) 256 57 01
Fax (358-3) 256 57 39
E-mail: riitta.varpe@te-keskus.fi

Ministerial Adviser Marjukka Aarnio
Ministry of Trade and Industry
Po. Box 230
FIN-00171 Helsinki
Tel. (358-9) 160 37 20
Fax (358-9) 160 26 66
E-mail: marjukka.aarnio@ktm.vn.fi

1

5. L'«intelligence» economica come strumento di competitività

Tema:

Nell'economia della conoscenza, l'intelligence economica è molto importante quale strumento di competitività, in particolar modo per le imprese in rapida crescita. Le organizzazioni di sostegno devono promuoverne l'uso e modificare radicalmente la natura dei propri servizi in questo settore.

Buona pratica:

L'assemblea delle camere di commercio e industria francesi ha messo in atto una strategia volta a promuovere un sempre maggior ricorso all'intelligence economica in una serie di settori industriali ad alta tecnologia. Le informazioni in questione riguardano in particolare i progressi tecnici relativi a prodotti e processi, i profili commerciali di clienti e concorrenti ed altre considerazioni di mercato, economiche e strategiche. In collaborazione con l'Agenzia per la diffusione della tecnologia dell'informazione (ADIT), le autorità nazionali e locali, le camere regionali ed esperti privati, sono stati creati sistemi regionali di intelligence economica e sono stati incentivati programmi di sensibilizzazione su questo tema, di valutazione delle esigenze di informazione delle imprese, di formazione e sostegno delle imprese in settori bersaglio attraverso l'affiancamento di esperti che le «accompagnino» durante la fase di attuazione. In tal modo, la tradizionale funzione di offerta di informazioni delle camere di commercio si arricchisce divenendo più attiva.

Organizzazione:

Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Business Intelligence as a Competitive Tool» (L'intelligence economica come strumento di competitività).
Relazione finale del forum di Helsinki sulle PMI «Crescita rapida e competitività attraverso la tecnologia».

Internet: <http://www.acfi.cci.fr>

Contatto:

Philippe Clerc
Directeur de l'intelligence
économique
Assemblée des chambres françaises
de commerce et d'industrie
45, avenue d'Iéna
F-75116 Paris
Tel. (33) 140 69 38 87
Fax (33) 140 69 39 51
E-mail: p.clerc@acfi.cci.fr

1

6. Adeguare le informazioni on line per soddisfare le esigenze delle PMI

Tema:

Una buona informazione deve essere elargita in modo efficace oltre ad essere commisurata alle particolari esigenze delle imprese in crescita.

Buona pratica:

Scopo del progetto svedese Smelink era in un primo momento fornire un migliore accesso all'informazione per le imprese attraverso l'elaborazione di quanto disponibile su Internet. Sulla base di un approfondito esame delle richieste di circa 700 aziende svedesi, nell'ambito di un progetto finanziato dalla fondazione Wallenberg, il sistema ora consente un accesso strutturato a 15 diverse categorie di informazioni. Un portale consente di consultare valide fonti di informazioni disponibili in altre sezioni della rete, ma una grande quantità di informazioni viene fornita direttamente. Migliaia di imprese svedesi sono state aiutate ad integrare l'utilizzo di Smelink nella rispettiva gestione strategica grazie ad un programma messo a punto da studenti universitari.

Organizzazione:

Smelink Ab

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Smelink».

Relazione finale del forum di Helsinki sulle PMI «Crescita rapida e competitività attraverso la tecnologia».

Internet: <http://www.smelink.se>

Contatto:

Werner Hilliges
Smelinks Huvudkontor
Gjuterigatan 9
S-553 18 | Önköping
Tel. (46-36) 34 96 20
Fax (46-36) 34 96 11
E-mail: werner@smelink.se

1

7. L'integrazione di nuovi servizi

Tema:

L'importanza della progettazione (design) viene riconosciuta da tempo anche quale elemento caratteristico sempre più rilevante dell'economia della conoscenza. Tuttavia, la promozione dell'applicazione del design nell'ambito delle imprese ancora oggi non rientra tra i servizi generali delle organizzazioni di sostegno. Ciò sminuisce l'efficacia sia dei servizi di sostegno che della promozione del design. È importante che i nuovi servizi sviluppati per soddisfare le esigenze delle imprese in un'economia moderna vengano effettivamente affiancati a quelli già offerti.

Buona pratica:

Sebbene già in passato il British Design Council avesse il compito di promuovere direttamente la progettazione nell'ambito delle imprese, molti Business Links nel Regno Unito hanno assunto consulenti in materia di progettazione integrandoli nei rispettivi servizi di sostegno. Al British Design Council rimane quindi il ruolo strategico di organismo di sensibilizzazione, di consulenza e di centro di innovazione.

Al Business Link Essex, ad esempio, la gestione della progettazione viene offerta come servizio specialistico che integra efficacemente i servizi fondamentali di consulenza e sostegno offerti da «consulenti aziendali personali». Spesso i consulenti generici indirizzano i clienti a consulenti in materia di progettazione e, viceversa, l'esame di questioni di design può mettere in evidenza problemi riguardanti la strategia di gestione generale di un'impresa. I clienti vengono incoraggiati a vedere la progettazione quale parte integrante della gestione di un'impresa. L'analisi dei casi dimostra che l'attenzione necessaria ad affrontare problemi di progettazione può aiutare a chiarire le finalità, gli obiettivi e le aspirazioni delle imprese e contribuire alla motivazione del personale. Fondamentalmente, una struttura organizzativa integrata nelle agenzie di sostegno può aiutare a districarsi tra le interconnessioni delle questioni oggetto di analisi.

Organizzazione:

Business Link Essex
Design Council

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Design Policy in Great Britain»
(La politica in materia di progettazione
nel Regno Unito).
Relazione finale del forum di V&A
«Imprenditorialità per il futuro».

Internet: <http://www.essex.businesslink.co.uk>
<http://www.designcouncil.org.uk>

Contatto:

Mrs Sally Brazier
Business Link Essex
Redwing House
Chelmsford CM2 5PB
United Kingdom
Tel. (44-1245) 39 37 02
Fax (44-1245) 39 38 37
E-mail:
Sally.Brazier@essex.businesslink.co.uk

Mr Andrew Summers
Chief Executive
Design Council
34 Bow Street
London WC2E 7DL
United Kingdom
Tel. (44-20) 74 20 52 02
Fax (44-20) 74 20 53 01
E-mail: info@designcouncil.org.uk

1

8. La valutazione dei servizi di sostegno

Tema:

La creazione di servizi di sostegno di alta qualità alle imprese richiede una continua valutazione.

Buona pratica:

L'agenzia svedese ALMI Business Partner Ltd e le sue 21 consociate regionali offrono servizi ad imprese nuove e in crescita che associano accesso al credito, consulenza e sostegno allo sviluppo. Indagini annuali sui clienti e valutazioni hanno evidenziato che le imprese clienti di ALMI ottengono risultati di gran lunga migliori rispetto a gruppi di imprese affini in termini di sopravvivenza, crescita del fatturato e creazione di posti di lavoro sostenibili.

Organizzazione:

ALMI Business Partner Ltd (ALMI Företagspartner AB), Sweden

Ulteriori informazioni:

Relazione: «The Swedish Agency, ALMI Business Partner Ltd.» (L'agenzia svedese ALMI Business Partner Ltd.).
Relazione finale del forum di Atene «Migliori pratiche nei servizi di sostegno strategici per le PMI».
Le indagini di ALMI «Customer 99» e «Customer 2000» sulle attitudini dei clienti sono disponibili su richiesta.

Internet: <http://www.almi.se>
<http://www.naring.regeringen.se/tillvaxt/avtal/inenglish.htm>

Contatto:

Göran Ekström
ALMI Företagspartner AB
PO Box 47631
S-117 94 Stockholm
Tel. (46-8) 709 89 03
Centralino: (46-8) 709 89 00
Fax (46-8) 406 06 31
Cellulare: (46-70) 593 46 47
E-mail: goran.ekstrom@almi.se



Divulgazione dei risultati delle buone pratiche

Assistenza nell'accesso alla formazione e al credito

La formazione a beneficio delle PMI si concentra per la maggior parte sulla fase dell'avviamento. Un buon avvio è certamente importante, ma non bisogna trascurare l'esigenza di una formazione agganciata ai bisogni delle aziende in crescita. Ciò può rivelarsi particolarmente importante nei primi anni dopo l'avviamento, quando sono maggiori i rischi di fallimento, e altrettanto quando i tassi di crescita sono più consistenti.

Lo sviluppo di competenze imprenditoriali, tuttavia, continua ad essere necessario per tutto il ciclo di vita di un'impresa. In altri termini, è opportuno realizzare una sorta di apprendimento permanente che deve andare al di là di occasionali seminari per le PMI in crescita o mature. È necessario elaborare nuovi metodi fortemente innovativi per impartire questo tipo di formazione. I casi che seguono, presentati nel corso del forum di Baden, testimoniano i progressi che si stanno compiendo in questo settore.

Le agenzie di sostegno lavorano frequentemente a fianco di organismi finanziatori. Vi è spazio per una cooperazione ancora più spinta ed in particolare per lavorare sugli elementi che incidono sulla domanda delle varie forme di finanziamento offerte in misura crescente alle imprese. La capacità di gestire in modo efficace i finanziamenti è una delle competenze fondamentali che le organizzazioni di sostegno aiutano le imprese a sviluppare.

2

1. Iniziare subito la formazione per la crescita

Tema:

La formazione per la crescita dovrebbe iniziare subito dopo la creazione dell'impresa.

Buona pratica:

La camera di commercio di Vienna, in collaborazione con altre camere di commercio austriache, offre una serie di servizi ad imprese giovani e in fase di sviluppo. Il progetto «*problem-oriented consulting for young entrepreneurs*» (consulenza per i giovani imprenditori orientata ai problemi), ad esempio, finanzia fino a 40 ore di consulenza per gli imprenditori che sono al primo o secondo anno di attività, consentendo loro di valutare questioni generali, economiche, di marketing e di organizzazione. Il programma «*Young Entrepreneur Coaching*» (inquadramento dei giovani imprenditori) fornisce assistenza con riferimento a problemi di pianificazione, controllo, finanza, contabilità dei costi, informatica, marketing e funzioni dirigenziali. Inoltre, ai giovani imprenditori viene data la possibilità di frequentare corsi di formazione all'esterno o di ricevere una formazione in azienda in collaborazione con l'unità interna di formazione («FIT — Firmeninternes Training»).

Organizzazione:

Wirtschaftsförderungsinstitut Wien (WIFI Vienna),
Wirtschaftskammer Österreich (camera di commercio austriaca).

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Support of Young Entrepreneurs through Training and Consulting» (Sostegno ai giovani imprenditori attraverso la formazione e la consulenza).
Relazione finale del forum di Baden «PMI in fase di crescita: fattori chiave per una maggiore competitività».

Internet: <http://www.wk.or.at>

Contatto:

Mag. Erwin Marx
Wirtschaftskammer Österreich
Wiedner Hauptstrasse 63
A-1045 Wien
Tel. (43-1) 501 05 31 10
Fax (43-1) 50 10 51 31 07
E-mail: wifi.weiterbildung@wko.at

Mag. Christine Schilling
Wirtschaftsförderungsinstitut Wien
(WIFI Vienna)
Währinger Gürtel 97
A-1180 Wien
Tel. (43-1) 47 67 74 62
Fax (43-1) 47 67 74 59

2. Ampio margine di miglioramento per la formazione a beneficio delle imprese in crescita

Tema:

La formazione per le imprese in crescita deve sganciarsi da un sistema largamente improntato all'organizzazione periodica di seminari. È necessario utilizzare l'approccio della formazione permanente e ciò richiede la formulazione di idee innovative e la prestazione di servizi «su misura». La possibilità di realizzare questa prospettiva passa attraverso iniziative quali l'autoformazione all'interno di reti, la cooperazione tra operatori con diverso «know-how» all'interno di «centri di competenza regionali» e il maggior coordinamento e integrazione con altri servizi di sostegno alle imprese.

Buona pratica:

Il progetto TEMA (Sviluppo tecnologico e del mercato per le imprese artigianali e commerciali) in Italia ha operato attraverso una rete regionale di 14 centri ad hoc creati da unità operative locali, strutturando i relativi servizi dal basso verso l'alto in stretta cooperazione con agenzie e imprese locali. Imprese e associazioni di imprenditori, infatti, hanno avuto il ruolo di coideatori di progetti di formazione, adeguando il contenuto dei corsi alle caratteristiche delle varie attività artigianali e commerciali. Essi si sono avvalsi di collegamenti con enti locali, organizzazioni imprenditoriali, centri di ricerca e università e sono stati integrati in altre iniziative. L'analisi dei riscontri ha inciso grandemente sulla continua riprogettazione e revisione degli interventi.

Organizzazione:

Istituto Guglielmo Tagliacarne

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Network Policies to Support Small and Medium Sized Enterprises — Policy and Programmes in Italy» (Politiche di messa in rete per il sostegno alle piccole e medie imprese — Politica e programmi in Italia).
Relazione finale del forum di Baden
«Le PMI in fase di crescita: fattori chiave per una maggiore competitività».

Internet: <http://www.tagliacarne.it>

Contatto:

Alfonso Feleppa, direttore generale,
Istituto Guglielmo Tagliacarne
Via Appia Pignatelli, 62
I-00178 Roma
Tel. (39) 06 78 05 21
Fax (39) 067 84 21 36
E-mail: igt@tagliacarne.it



3. Accrescere la visibilità e le competenze dei formatori

Tema:

Sviluppare le competenze dei formatori e migliorare le strutture a loro disposizione è molto importante al fine di migliorare l'attività generale di formazione a beneficio delle imprese in crescita. Ciò deve essere associato ad un'efficace promozione della formazione e del sostegno nell'ambito dei gruppi di clienti bersaglio.

Buona pratica:

In Danimarca il programma per la gestione, l'organizzazione e le competenze (LOK), creato grazie alla cooperazione di quattro ministeri (Affari e industria, Istruzione, Ricerca e sviluppo, Lavoro) e sostenuto da rappresentanti del mondo imprenditoriale, accademico e del mercato del lavoro, intende promuovere la flessibilità tra le imprese danesi.

Per realizzare questo obiettivo, alcuni sottoprogrammi promuovono lo sviluppo della consulenza di qualità attraverso corsi specifici per consulenti, l'apertura di sportelli unici locali per la formazione interna e la creazione di un forum (uno spazio aperto) per la ricerca in materia di gestione e organizzazione. Viene promossa la costituzione di reti di imprese, che possono comprendere anche istituzioni pubbliche, allo scopo di sostenere lo sviluppo di capacità in materia di gestione e organizzazione interna e di competenze specifiche per le PMI. Infine, vengono sostenute campagne e sistemi di informazione per gli utenti dei servizi di consulenza.

Organizzazione:

Agenzia danese per il commercio e l'industria

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Small and Medium Sized Enterprises in Denmark — Policies and Programmes» (Le piccole e medie imprese in Danimarca — Politiche e programmi).
Relazione finale del forum di Baden «PMI in fase di crescita: fattori chiave per una maggiore competitività».

Internet: <http://www.efs.dk>

Contatto:

Mr Nils Agerhus
Ministeriet for Videnskab, Teknologi
og Udvikling
Bredgade 43
DK- 1260 København K
Tel. (45) 33 92 97 00
Fax (45) 33 32 35 01
E-mail: nag@fsk.dk

4. Garantire l'accesso al capitale di rischio

Tema:

L'accesso al capitale netto è vitale per le imprese che desiderano crescere. Tuttavia, i problemi relativi all'accesso al capitale non dovrebbero essere affrontati soltanto sul piano dell'offerta ma anche agendo sul fronte delle capacità gestionali, combattendo la continua avversione per il ricorso al capitale netto e affrontando i problemi relativi ai flussi di informazione e alla comunicazione.

Buona pratica:

Il «Seed and Venture Capital Scheme» (programma relativo al capitale di avviamento e di rischio) di Enterprise Ireland ha fornito un importante contributo al successo dell'economia irlandese che registra tassi di crescita annuali superiori al 9 %. Il programma, che prevede fondi di investimento europei, offre capitale alle PMI sulla base di un finanziamento al 50 % pubblico e al 50 % privato. Il finanziamento privato è assicurato da società e banche di investimento in capitale di rischio. I fondi sono gestiti da gestori del settore privato, sulla base di rigorosi criteri commerciali. Interessante caratteristica è stato il duplice approccio che ha affrontato il problema sia dal lato dell'offerta (aumentare il flusso di capitale), che da quello della domanda (convincere le PMI). Dal punto di vista dell'offerta, le società di investimento in capitale di rischio sono state convinte a concludere piccole operazioni in partecipazione. Dal lato della domanda, Enterprise Ireland ha utilizzato i propri consulenti aziendali per spiegare agli imprenditori le opportunità offerte dal ricorso al capitale netto e per discutere i problemi e gli approcci di gestione.

Organizzazione:

Enterprise Ireland, Investment Services

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Equity Capital — An Ambitious Access?»
(Capitale netto: un accesso ambizioso?).
Relazione finale del forum di Baden «Le
PMI in fase di crescita: fattori chiave per
una maggiore competitività».

Internet: [http://www.enterprise-ireland.com/services-
details.asp?section=solutions&subsection=solutions-
finance&id=101](http://www.enterprise-ireland.com/services-details.asp?section=solutions&subsection=solutions-finance&id=101)

Contatto:

Denis Marnane, Manager
Investment Services
Enterprise Ireland
Wilton Park House,
Wilton Place
Dublin 2
Ireland
Tel. (353-1) 808 28 27
Fax (353-1) 808 29 92
E-mail:
denis.marnane@enterprise-ireland.com

5. Accesso on line al capitale di rischio

Tema:

I problemi relativi all'accesso al capitale di rischio sono generalmente considerati connessi alle imprese ad alta tecnologia. L'introduzione di strumenti innovativi atti a facilitare tale accesso può offrire un importante contributo alla soluzione di tali problemi.

Buona pratica:

La piattaforma Internet sui servizi di gestione del capitale di rischio, creata dal Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) in Germania, in collaborazione con la borsa tedesca e con il sostegno del ministero federale dell'Economia e della tecnologia, punta alla creazione di mercati finanziari più efficienti e ad un migliore accesso alle fonti informali di capitali. Un mercato virtuale consente ad investitori e PMI di presentarsi ed entrare facilmente in contatto gli uni con gli altri. Una sezione speciale del sito — il *Business Angel Forum* — consente in particolare alle aziende nuove ed innovative di rivolgersi ai *business angels*. Si tratta di un modo per accrescere la trasparenza in un mercato finanziario che comprende fonti di investimento sia formali che informali, attraverso un sistema rapido, facile da usare ed a basso costo.

Organizzazione:

KfW Kreditanstalt für Wiederaufbau

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Venture Management Services»
(Servizi di gestione del capitale di rischio).
Relazione finale del forum di Helsinki
per le PMI «Crescita rapida e competitività
attraverso la tecnologia».

Internet: <http://www.venture-management-services.de>

Contatto:

Marcus Walter
KfW Kreditanstalt für Wiederaufbau
Charlottenstr. 33/33a
D-10117 Berlin
Tel. (49-30) 202 64 52 37
Fax (49-30) 202 64 51 92
E-mail: marcus.walter@kfw.de



Divulgazione dei risultati delle buone pratiche

Aiutare le PMI ad operare in un'economia moderna

L'obiettivo di sviluppare servizi di sostegno più adeguati deve essere conciliato con quello di poter aiutare le imprese a raccogliere le sfide di un'economia moderna. Vi sono molti casi in cui questo tentativo di conciliazione è riuscito, in special modo laddove nella gestione d'impresa viene incoraggiato un approccio strategico e a lungo termine. Ciò favorisce l'integrazione dei servizi che forniscono una risposta a tutta una serie di sfide poste da un'economia moderna, dall'uso efficace delle TIC alla miglior percezione dell'importanza delle reti e della potenziale rilevanza delle componenti immateriali delle attività di un'impresa.

3

1. Un approccio strategico per aiutare le PMI ad utilizzare le tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (TIC)

Tema:

L'efficace applicazione delle TIC è un aspetto importante di ogni moderna strategia di crescita. Ciò richiede però personale con adeguate competenze tecniche che molte PMI non hanno e non possono permettersi di assumere. I problemi derivanti da questa situazione necessitano di un'analisi sistematica oltre che di soluzioni ingegnose.

Buona pratica:

Il progetto Prisme del centro pubblico di ricerca Henri Tudor in Lussemburgo ha progressivamente riunito una serie di servizi innovativi volti ad incoraggiare l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni nelle PMI che non dispongono in organico di esperti in materia. In base ad un'analisi in corso sulle esigenze delle PMI in questo settore, detti servizi aiuteranno in primo luogo i dirigenti a vedere le applicazioni delle TIC come parte della propria strategia aziendale. In seguito, essi serviranno alla formazione del personale e a mettere a disposizione le competenze degli esperti in materia di TIC. Grazie alla cooperazione con i fornitori di TIC, il centro ha elaborato soluzioni innovative per le PMI, tra cui teleservizi come la telemanutenzione e la disponibilità on line di modelli di contratti, casi di studio e storie di successo. Inoltre, i sistemi extranet assistono la rete delle PMI.

Organizzazione:

Centre de recherche public Henri Tudor

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Prisme-Platform: a Set of Public Teleservices to Help SMEs Entering the Information Society» (La piattaforma Prisme: una serie di teleservizi pubblici che favoriscono l'accesso delle PMI alla società dell'informazione).
Relazione finale del forum di Helsinki sulle PMI «Crescita rapida e competitività attraverso la tecnologia».

Internet: <http://www.cordis.lu/lux/src/tudor-en.htm>

Contatto:

Bruno Cornette
Centre de recherche public
Henri Tudor
6, rue Coudenhove-Kalergi
L-1359 Luxembourg
Tel. (352) 425 99 11
Fax (352) 43 65 23
E-mail: bruno.cornette@crpht.lu

2. Colmare il divario di informazioni tra le società fornitrici di servizi TIC e le PMI clienti

Tema:

Le autorità pubbliche possono svolgere un ruolo importante nel colmare il divario di informazioni esistente tra le piccole imprese e le società fornitrici di servizi TIC, in particolare attraverso la definizione di un quadro di riferimento che consenta alle PMI di ricevere una valida consulenza commerciale.

Buona pratica:

Nel Regno Unito, per far fronte al problema dei fornitori di TIC e consulenti che spesso non forniscono una consulenza imparziale ed informata, è stata creata, con il sostegno del dipartimento per il commercio e l'industria, una rete di consulenti aziendali specializzati in materia di TIC. Le PMI sono garantite circa la competenza e l'imparzialità di questi consulenti grazie ad un sistema di accreditamento gestito dall'Institute of Management. Secondo questo sistema, i consulenti devono avere conoscenze in materia di TIC e di sviluppo d'impresa, oltre a dimostrare di possedere una serie di altre competenze adeguate.

Organizzazione:

Foundation for SME Development,
University of Durham

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Standards and Training/Accreditation for Business ICT Advisers»
(Standard e formazione/accreditamento dei consulenti aziendali in materia di TIC).
Relazione finale del forum di Helsinki
«Crescita rapida e competitività attraverso la tecnologia».

Internet: <http://www.dur.ac.uk/ted.fuller>

Contatto:

Ted Fuller
Foundation for SME Development,
University of Durham
Mill Hill Lane
Durham DH1 3LB
United Kingdom
Tel. (44-191) 374 22 37
Fax (44-191) 374 37 48
E-mail: ted.fuller@durham.ac.uk

3. I nuovi servizi TIC forniti dalle camere di commercio

Tema:

I servizi offerti dalle organizzazioni tradizionali di sostegno alle imprese come le camere di commercio e industria si stanno rapidamente adeguando ai progressi registrati nel campo delle TIC.

Buona pratica:

L'iniziativa Mediamit, messa a punto dalla DIHT, l'associazione nazionale delle camere di commercio e industria tedesche in collaborazione con le 82 camere regionali e locali, con agenzie di sviluppo regionali, organismi finanziari, organizzazioni che operano nel settore delle comunicazioni e fornitori di TIC, costituisce un approccio globale e coordinato alla promozione dell'uso delle TIC da parte delle PMI tedesche. L'iniziativa fornisce un quadro di riferimento per la sensibilizzazione, la semplificazione e l'orientamento degli utenti. Essa contribuisce altresì allo sviluppo di una formazione ad hoc per le PMI e alla divulgazione di casi visibili e tangibili di buona pratica. Vengono affrontati problemi relativi a commercio elettronico e marketing on line, servizi bancari elettronici, telelavoro e accesso ai servizi on line e alle basi di dati. Questi servizi sono in parte forniti direttamente in modo da sfruttare al meglio le tecnologie multimediali, ma per la maggior parte essi sono offerti in collaborazione con le camere di commercio locali e i rispettivi partner. In tal modo le agenzie locali di sostegno alle imprese sono in grado di aggiornare i servizi che forniscono ai propri clienti.

Organizzazione:

Mediamit Promotion

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Mediamit — A Networking Initiative to Transfer New Business Co-Operations and Technology throughout Germany» (Mediamit: un'iniziativa di reti per la diffusione della tecnologia e della cooperazione tra nuove imprese in tutta la Germania).
Relazione finale del forum di Helsinki sulle PMI «Crescita rapida e competitività attraverso la tecnologia».

Internet: <http://www.ihk.de>
<http://www.mediamit.de>

Contatto:

Dr. Jörg Scheinpflug
Mediamit-Promotion
Gesellschaft für Multimediale
Anwendungen mbh
Adenauerallee 148
D-53133 Bonn
Tel. (49-228) 104 16 27
Fax (49-228) 104 16 33
E-mail: scheinpflug.joerg@dihk.de

4. Generare *spin-off* da un'impresa esistente

Tema:

Generare *spin-off* da un'impresa esistente significa creare un nuovo business basato su un'idea, tecnologia o prodotto innovativi, che abbiano un potenziale di sviluppo identificabile ma non siano ancora stati sfruttati commercialmente. Agenzie di sostegno possono promuovere attivamente tale attività di *spin-off*.

Buona pratica:

I centri europei di impresa e innovazione in Vallonia (che operano in network) offrono assistenza personalizzata a qualsiasi impresa, laboratorio o istituto di ricerca che intenda sfruttare un progetto potenziale. Un accordo formale specifica le modalità del sostegno concesso.

L'assistenza consiste in quanto segue: una valutazione delle abilità manageriali delle persone che creano il nuovo business, costruire un partenariato «win-win» tra l'impresa originaria e quella nuova, mettere su carta una credibile strategia di business (business plan, analisi strategica, un piano marketing e finanziario), fornire formazione manageriale e assicurare l'accesso a fonti di finanziamento. Più della metà dei progetti hanno come esito finale la creazione di nuove attività.

Organizzazione:

Centres européens d'entreprise e d'innovation de Wallonie

Ulteriori informazioni:

Internet: <http://www.ceeiwallons.be/>
<http://www.socran.be>

Contatto:

Mme Alix Housiaux
Socran
Parc scientifique du Sart Tilman
Avenue Pré-Aily
B-4031 Angleur-Liège
Tel. (32-4) 367 83 11
Fax (32-4) 367 83 00
E-mail: info@socran.be

5. Promuovere le reti di aziende ad alta tecnologia

Tema:

Promuovere la creazione di reti tra le aziende ad alta tecnologia favorisce l'interscambio e accresce l'efficienza e la competitività delle stesse aziende, specialmente sui mercati internazionali.

Buona pratica:

La rete «Fast Growth Fifty» nella regione del Galles nel Regno Unito è stata creata per aiutare le aziende, spesso attive in settori diversi, a sviluppare rapporti di cooperazione commerciale e di affari. L'obiettivo era strutturare ruoli di riferimento che potessero incoraggiare la partecipazione di altre aziende gallesi. Le attività svolte dalla rete erano le seguenti: ricerca delle buone pratiche, tutoraggio, qualificazione del personale e accesso alle idee e alle competenze tecniche di accademici ed esperti del settore privato. L'iniziativa è un buon esempio di partenariato tra un'istituzione accademica (University of Wales Bangor) e il settore privato (KPMG, BT e Trinity Mirror Newspapers) che cooperano in vista dello sviluppo di un'economia regionale.

Organizzazione:

Centre for Enterprise and Regional Development, University of Wales Bangor

Ulteriori informazioni:

Relazione: «How to Support Rapid Growth within Indigenous Businesses- the Fast Growth Fifty Project» (Come sostenere la crescita rapida delle imprese locali: il progetto «Fast Growth Fifty»).

Relazione finale del forum di Helsinki sulle PMI «Crescita rapida e competitività attraverso la tecnologia».

Internet: <http://www.fg50.com>

Contatto:

Prof. Dylan Jones-Evans
Centre for Enterprise and Regional
Development
University of Wales Bangor
Bangor
Gwynedd
LL57 2LJ
United Kingdom
Tel. (44-1248) 38 38 79
Fax (44-1248) 38 29 40
E-mail: tcs802@bangor.ac.uk

6. Collegare i mercati tecnologici nazionali

Tema:

Il sostegno nazionale alla scienza e alla tecnologia deve tener conto dell'internazionalizzazione della ricerca e dell'esistenza di reti transnazionali di imprese che se ne avvalgono.

Buona pratica:

Fraunhofer è la principale organizzazione tedesca per la ricerca applicata. Essa riunisce 56 istituti che svolgono separatamente attività di ricerca a contratto per conto dell'industria, del settore dei servizi e del governo. Ai clienti vengono fornite soluzioni all'avanguardia, rapide, economiche e immediatamente applicabili a problemi tecnici ed organizzativi. Grazie al suo ruolo attivo nella promozione del settore privato, l'organizzazione partecipa alla fondazione e alla proprietà di società *spin-off* a vocazione tecnologica. Attraverso Fraunhofer TEG, Fraunhofer svolge una speciale attività di collegamento tra ricerca e applicazione che favorisce anche gli altri istituti di ricerca e la collaborazione tra ricercatori e imprese. Fraunhofer TEG ha ormai esteso queste attività ad altri paesi e ha fondato un centro nel Regno Unito dove trovano applicazione il suo approccio e la sua metodologia per favorire l'accesso alle competenze tedesche e trovare nuove applicazioni per le prime ricerche svolte in collaborazione con partner inglesi.

Organizzazione:

Fraunhofer TEG

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Linking National Technology Markets» (Collegare i mercati tecnologici nazionali).
Relazione finale del seminario di Copenaghen «Servizi di sostegno alle PMI nell'ottica della globalizzazione».

Internet: www.teg.fhg.de, www.fhg.de

Contatto:

Harald Egner
Deputy Director
Fraunhofer TEG
Nobelstr. 12
D-70569 Stuttgart
Tel. (49-711) 970 36 00
Fax (49-711) 970 39 99
E-mail: hae@teg.fhg.de

Ufficio nel Regno Unito
c/o PERA International Innovation Park
Melton Mowbray
Leicestershire
LE13 0PB
United Kingdom

7. La questione dei beni immateriali

Tema:

Rendere visibili i beni immateriali può rappresentare un vero problema per le imprese, in particolare per alcune di quelle che operano nei settori più dinamici dell'economia della conoscenza. Sono necessarie risposte innovative da parte delle agenzie di sostegno che aiutino le piccole imprese ad affrontare questo problema.

Buona pratica:

Il ministero olandese degli Affari economici, in collaborazione con l'associazione dei commercialisti, ha messo a punto «MKBalans» (SME Accounts), uno strumento interattivo disponibile su Internet. Le imprese possono valutare varie componenti della propria attività, incluso il valore dei fattori immateriali di produzione, a fronte di dati riferiti ad altre aziende o ad esercizi precedenti. Da ciò deriva automaticamente una relazione che, oltre ad individuare punti di forza e punti deboli, aiuta le imprese ad elaborare le relazioni finanziarie sui beni immateriali consentendo loro di fornire dati comparabili e, quindi, più significativi, che le stesse potranno utilizzare, ad esempio, nel momento in cui si rivolgeranno ad istituti finanziari. Inoltre, le imprese beneficiano di un servizio di assistenza e consulenza offerto dall'agenzia di sostegno Syntens per migliorare ulteriormente il proprio rendimento.

Organizzazione:

Ministero olandese degli Affari economici
Associazione olandese dei commercialisti (NIVRA)

Ulteriori informazioni:

Relazione: «The SME-Account- Discover Your Hidden Capital» (SME Accounts: lo strumento per scoprire il vostro capitale nascosto).
Relazione finale del forum di V&V
«Imprenditorialità per il futuro».

Internet: <http://www.mkbalans.ez.nl>
www.nivra.nl

Contatto:

Pieter Waasdorp
Ministerie van Economische Zaken
Postbus 20101
2500 EC Den Haag
Nederland
Tel. (31-70) 379 68 41
Fax (31-70) 379 66 56
E-mail: p.m.waasdorp@minez.nl



4

Divulgazione dei risultati delle buone pratiche

Promuovere lo sviluppo economico

Oltre a favorire la crescita di singole imprese, le organizzazioni di sostegno offrono sempre più spesso servizi a gruppi di imprese e addirittura ad interi settori dell'economia locale. In tal modo, il loro ruolo si sta sempre di più avvicinando a quello delle agenzie di sviluppo economico, con cui, del resto, cooperano in misura sempre maggiore. Tale cooperazione prevede il sostegno alle attività di benchmarking, la promozione dello sviluppo di relazioni basate sulle catene di approvvigionamento e di raggruppamenti di attività, l'offerta di soluzioni ai problemi posti dalla trasformazione industriale.

4

1. Il benchmarking delle piccole PMI

Tema:

Le agenzie di sostegno possono aiutare anche le piccole PMI a svolgere analisi comparative (benchmarking) e migliorare la propria competitività.

Buona pratica:

Ecipar (Italia) ha svolto un'analisi di benchmarking su un campione di 101 microimprese in due settori principali: tessile-maglieria (47 %) e abbigliamento (53 %) nel distretto di Carpi-Modena. È stato utilizzato il cosiddetto «microscopio» per il benchmarking nell'ambito di un consorzio europeo denominato «Benchmarking for Success» (UK, B, IRL, DK, S) con il sostegno scientifico e tecnico della London Business School e di IBM Consulting. Si tratta di uno strumento che attinge da una base di dati a livello europeo ed esamina gli elementi della produzione entro un quadro che prende in considerazione la qualità totale, l'organizzazione e la cultura aziendale. Dall'analisi delle pratiche e dei rendimenti emergono i punti di forza e i punti deboli delle aziende del distretto. Per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, sono stati per lo più rilevati livelli di eccellenza, ad esempio la capacità di produrre piccole quantità, la flessibilità della produzione oltre a una specifica visione della qualità e a modelli di produzione fortemente orientati al cliente.

Organizzazione:

Ecipar/CNA Emilia-Romagna, Bologna, Italia

Ulteriori informazioni:

Report: «The textile-Clothing district in Carpi-Modena (Italy)»: a benchmarking analysis [Analisi di benchmarking nel distretto del tessile e dell'abbigliamento di Carpi-Modena (Italia)].
Relazione finale del seminario di Atene «Migliori pratiche nei servizi di sostegno strategici per le PMI».

Internet: <http://www.ecipar.it>
<http://www.benchmarking.it>

Contatto:

Daniela Magni
Ecipar/CNA Emilia-Romagna
Viale Aldo Moro, 22
I-40127 Bologna
Tel. (39) 051 60 99 94 42
Fax (39) 051 37 57 60
E-mail: magni@ecipar.it

2. Promuovere lo sviluppo delle catene di approvvigionamento

Tema:

Si sta consolidando un certo consenso sulla metodologia di sviluppo delle catene di approvvigionamento. È possibile aiutare le PMI ad avere una percezione strategica delle tendenze e dei progressi nei settori in cui operano, ma è necessario garantire che esse ricevano un'assistenza pratica atta a migliorarne la posizione competitiva. Spesso ciò può avvenire in cooperazione con altre PMI.

Buona pratica:

I progetti di sviluppo di catene di approvvigionamento, tra cui l'iniziativa «Outsourcing and Supply» (Esternalizzazione e approvvigionamento) nella regione intorno a Twente, realizzati nei Paesi Bassi ad opera di Syntens (la rete olandese dei centri di innovazione) e TNO Strategy, Technology and Policy, nonché le operazioni che più di recente hanno interessato la regione dell'Aia e di Delft, hanno dato luogo ad un modello. Le fasi caratteristiche sono le seguenti: analisi del settore industriale o della catena di approvvigionamento, lancio di un programma di sensibilizzazione, raggruppamento delle società (sia fornitori che operatori in outsourcing), messa a punto di soluzioni sia all'interno di ciascuna azienda, sia attraverso alleanze, raggruppamenti, associazioni ecc., e infine la fase di attuazione. Ai fini del posizionamento strategico delle aziende, viene utilizzato uno strumento analitico che evidenzia le competenze necessarie a svolgere una o più funzioni nell'ambito di una catena di approvvigionamento. Una volta individuate le carenze, si cerca di colmarle attraverso gli investimenti e la formazione oppure mediante la creazione di alleanze con altri fornitori.

Organizzazioni:

TNO Industrial Research, Eindhoven, Paesi Bassi
Syntens, L'Aia, Paesi Bassi

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Strategic positioning in supply chains; region The Hague/Delft, the Netherlands»
(Posizionamento strategico nelle catene di approvvigionamento nella regione dell’Aia e di Delft, Paesi Bassi).
Relazione finale del seminario di Atene
«Migliori pratiche nei servizi di sostegno strategici per le PMI».

Contatto:

Gert van Duren
TNO Industrial Research
Postbox 6235
5600 HE Eindhoven
Nederland
Tel. (31-40) 265 08 55
Fax (31-40) 265 03 05
E-mail: g.vanduren@ind.tno.nl

3. Cooperazione e coordinamento nello sviluppo delle catene di approvvigionamento

Tema:

Lo sviluppo delle catene di approvvigionamento deve essere coordinato con altre misure di sviluppo economico. In particolare, devono esistere buoni rapporti e una buona cooperazione tra le organizzazioni di sostegno alle imprese, anche di regioni diverse. Le agenzie specializzate nello sviluppo delle catene di approvvigionamento devono integrare le proprie attività nell'offerta di servizi generali di sostegno alle imprese.

Buona pratica:

Da molti anni i Regional Supply Offices (RSO) nel Regno Unito danno assistenza alle imprese con riferimento allo sviluppo di relazioni all'interno della catena di approvvigionamento. Questa assistenza è finalizzata in particolare all'identificazione delle opportunità per i fornitori e alla crescita della loro competitività, oltre che all'aumento dell'attività di approvvigionamento degli acquirenti. Con il lancio di Small Business Service (il servizio per le piccole imprese) e la creazione di agenzie di sviluppo regionale, l'opera dei suddetti uffici viene sempre più integrata nella concezione strategica dello sviluppo regionale, ma anche nell'offerta diretta di servizi di consulenza alle PMI attraverso i Business Links.

Organizzazione:

Regional Supply Offices (RSO), Regno Unito

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Exploiting Supply Chains to Drive up Competitiveness» (Sfruttare le catene di approvvigionamento per accrescere la competitività).
Relazione finale del seminario di Atene «Migliori pratiche nei servizi di sostegno strategici per le PMI».

Internet: The Business Links:
<http://www.businesslink.org.uk>
Supply Chain Service: <http://www.rsn.org.uk>

Contatto:

Simon Ash
RSN East Office
45 Grosvenor Road
St Albans, AL1 3AW Hertfordshire
United Kingdom
Tel. (44-1727) 81 35 99
(44-20) 83 40 87 02
Fax (44-1727) 81 34 63
E-mail: simon.ash@rsneast.co.uk

4. Sviluppo dei cluster

Tema:

Lo sviluppo dei cluster (associazioni di imprese) può aiutare le PMI ad ottenere e mantenere un certo vantaggio competitivo in mercati in rapida trasformazione.

Buona pratica:

Il ministero greco dello Sviluppo ha contribuito al lancio del cluster Athina costituito da piccole società editoriali multimediali incoraggiando queste ultime a sviluppare la cooperazione in materia di sviluppo tecnico, marketing e distribuzione. Le imprese hanno ormai sviluppato un elevato grado di sinergia nelle proprie attività e sono riuscite a migliorare la qualità e il design dei propri prodotti e a guadagnarsi un profilo internazionale grazie alla combinazione dei loro diversi settori di specializzazione.

Organizzazione:

MLS Laserlock International Inc.

Ulteriori informazioni:

Relazione: «A Cluster related to Multi-media Activities» (Un cluster per le attività multimediali).
Relazione finale del forum di Helsinki sulle PMI «Crescita rapida e competitività attraverso la tecnologia».

Internet: <http://www.laserlock.com>

Contatto:

Tatiana Stefou
MLS Laserlock International Inc.
79, 17 Noemvriou Street
GR- 54623 Thessaloniki
Tel. (30-310) 90 72 22
Fax (30-310) 93 72 22
E-mail: tatiana@laserlock.com

5. Rispondere ai cambiamenti strutturali nell'economia regionale

Tema:

Le autorità pubbliche possono giocare un ruolo critico nel fornire una risposta ai cambiamenti di mercato e strutturali dell'economia, riunendo *outsourcers* e fornitori e incoraggiando una percezione più strategica, e nel creare opportunità per i fornitori di raggrupparsi insieme e collegarsi in un network.

Buona pratica:

Nell'area francese di Bordeaux, le autorità pubbliche, supportate da due gruppi specializzati di consulenti, hanno aiutato i fornitori ad adattarsi alle mutevoli esigenze di una grande impresa produttrice di automobili. L'azione delle autorità è stata intrapresa per rispondere alla minaccia di una sostanziale riduzione nel numero dei fornitori locali, ma un'analisi della situazione ha rivelato l'esistenza di considerevoli opportunità per i fornitori di reagire positivamente alla situazione mettendo in comune le loro esperienze e competenze. Incontri con gli interessati hanno contribuito a sviluppare una visione più strategica e ad avviare una cooperazione fra cinque differenti gruppi di lavoro. Insufficienze nella performance competitiva (qualità, fabbisogno di formazione ecc.) sono state identificate ed affrontate da un'agenzia specializzata secondo un piano concordato. L'aumento di competitività ha portato le PMI non soltanto a soddisfare i bisogni degli *outsourcers*, ma anche a sfruttare nuove opportunità di business, coinvolgendo nuovi partners.

Organizzazione:

DRIRE (direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement), Aquitaine.

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Regrouping maintenance providing SMEs into Clusters» (Raggruppare le PMI fornitrici di componenti in Clusters. Relazione finale del seminario di Atene «Migliori pratiche nei servizi di sostegno strategici per le PMI».

Contatto:

Jacques Vanhove
DRIRE (direction régionale
de l'industrie, de la recherche
et de l'environnement), Aquitaine
42, rue du Général de Larminat
F-33035 Bordeaux
Tel. (33) 556 00 04 97
Fax (33) 556 00 04 98
E-mail:
jacques.vanhove@industrie.gouv.fr

6. Sostenere la rinascita delle industrie tradizionali

Tema:

L'economia della conoscenza non vuole soltanto creare nuovi settori industriali basati sulla conoscenza. Attraverso alcuni suoi aspetti, associati all'attuazione coordinata delle politiche di sostegno, è anche possibile tentare di invertire il declino industriale e rinvigorire alcune industrie tradizionali. Ciò investe le agenzie di sostegno di un ruolo importante.

Buona pratica:

Il distretto industriale del vetro di Marinha Grande in Portogallo è stato rianimato dagli sforzi concertati compiuti da numerosi operatori. Dopo vari anni di declino, la maggior parte delle vetrerie della regione ha preso parte ad un'iniziativa fondata su un partenariato pubblico-privato, denominata Vitrocristal ACE, nell'ambito della quale si è cercato di colmare le lacune riscontrate in campi quali tecnologia, marketing, design e finanza. Vitrocristal ha ideato e messo a punto questa iniziativa, indicando come sue caratteristiche distintive la promozione della qualità e del design. L'obiettivo è stato raggiunto attraverso l'introduzione di standard per l'uso di un marchio commerciale, la realizzazione di campagne di sensibilizzazione sul design e la qualità e l'organizzazione di attività di formazione. Anche il centro di design portoghese ha collaborato svolgendo attività in materia di design, compresa la formazione. Con il sostegno dell'Istituto per le piccole e medie imprese (Iapmei), del Comitato generale per l'industria (DGI), dell'Istituto per gli investimenti, il turismo e il commercio (ICEP) e di agenzie locali, sono stati affrontati altri aspetti relativi a gestione e finanza, con il risultato che il settore si è dotato di una nuova identità, sono stati creati nuovi mercati e il fatturato ha cominciato ad aumentare in maniera apprezzabile.

Organizzazione:

Vitrocristal ACE
Centro di design portoghese

Ulteriori informazioni:

Relazione: «Design Policy in Portugal» (La politica in materia di design in Portogallo).
~~Relazione finale del forum di V&P~~
«Imprenditorialità per il futuro».

Internet: <http://www.vitrocristal.pt>
<http://www.cpd.pt>

Contatto:

Jorge Moctezuma
Vitrocristal A.C.E.
PT- 2430 Marinha Grande
Tel. (351) 244 56 18 60
Fax (351) 244 56 18 99
E-mail: vitrocristal@ip.pt

Maria José Nogueira
CPD-Pólo Tecnológico de Lisboa
Lote 8
PT-1600-485 Lisboa
Tel. (351) 217 12 14 90
Fax (351) 217 16 59 17
E-mail: info@cpd.pt or
mnogueira@cpd.pt

Ulteriori informazioni sulla DG Imprese

Ulteriori informazioni utili sull'attività del commissario Erkki Liikanen e della direzione generale per le Imprese figurano nelle pubblicazioni ed in rete.

Commissario Erkki Liikanen, responsabile per le Imprese e società dell'informazione:

http://europa.eu.int/comm/commissioners/liikanen/index_it.htm

Direzione generale per le Imprese:

http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/index_it.htm

Cordis (servizio comunitario di informazione in materia di ricerca e sviluppo):

<http://www.cordis.lu>

Programma di lavoro della DG Imprese:

http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/work_programme_2002.htm *(in inglese)*

Pubblicazioni della DG Imprese:

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/index.htm> *(in inglese)*

Bollettini d'informazione

Impresa Europa è un notiziario trimestrale gratuito, pubblicato dalla direzione generale per le Imprese nelle 11 lingue della Comunità, che copre tutte le attività della DG, annuncia le nuove iniziative e fornisce informazioni pratiche.

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/enterprise-europe/index.htm> *(indice in inglese)*

Cordis focus appare due volte al mese in inglese, francese, tedesco, italiano e spagnolo. Esso passa in rassegna sotto tutti gli aspetti i principali sviluppi delle attività di ricerca ed innovazione svolte nell'Unione europea, coprendo l'evoluzione generale delle politiche perseguite in questo campo, la realizzazione dei programmi, i bandi di gara ed i relativi risultati, le manifestazioni, l'attività legislativa ed altro ancora.

<http://www.cordis.lu/focus/it/src/focus.htm>

Innovazione & trasferimento tecnologico è una pubblicazione bimensile che appare in inglese, francese, tedesco, italiano e spagnolo nell'ambito del programma Innovazione/PMI della Commissione europea. Essa mira a promuovere l'innovazione a livello comunitario ed incoraggia la partecipazione delle PMI nell'ambito del quinto programma quadro di ricerca e sviluppo tecnologico; particolare rilievo viene dato a notizie tempestive pertinenti a questi obiettivi ed a studi monografici approfonditi di progetti coronati da successo.

<http://www.cordis.lu/itt/itt-it/home.html>

Gli **Euroabstracts** vengono pubblicati con cadenza bimensile nell'ambito del programma Innovazione/PMI, che fa parte del quinto programma quadro di ricerca e sviluppo tecnologico della Commissione europea. Il programma Innovazione/PMI promuove l'innovazione ed incoraggia la partecipazione di piccole e medie imprese al suddetto programma quadro.

<http://www.cordis.lu/euroabstracts/en/home.html>

(in inglese)

European Trend Chart on Innovation newsletter. Il progetto Trend Chart mira a sviluppare strumenti pratici per i responsabili europei della politica dell'innovazione. Esso si prefigge lo scopo di raccogliere, aggiornare con regolarità ed analizzare informazioni sulle politiche perseguite a livello nazionale e comunitario in tema d'innovazione. Il relativo notiziario appare con cadenza trimestrale in inglese, francese e tedesco.

Enterprise Papers

Business management factors and performance across countries. No 10, 2002.

J.M. Irigoyen. Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2002, 54 pagg. (EN). N. di catalogo NB-AE-02-010-EN-C

Business impact assessment pilot project. Final report — Lessons learned and the way forward. No 9, 2002.

Commissione europea, Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2002, 40 pagg. (EN). N. di catalogo NB-AE-02-002-EN-C

Technology policy in the telecommunication sector — Market responses and economic impacts. No 8, 2002.

Heli Koski, Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2002, 46 pagg. (EN). N. di catalogo NB-AE-02-001-EN-C

Innovation and competitiveness in European biotechnology. No 7, 2002.

A. Allansdottir, A. Bonaccorsi e al., Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2002, 112 pagg. (EN).

N. di catalogo NB-40-01-690-EN-C

Assessment criteria for distinguishing between competitive and dominant oligopolies in merger control. No 6, 2001.

Europe Economics, Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 164 pagg. (EN). N. di catalogo NB-40-01-608-EN-C

Innovation, technology and risk capital. No 5, 2001.

D. Steinbock, Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 48 pagg. (EN). N. di catalogo NB-40-01-339-EN-C

Europe's position in quality competition. No 4, 2001.

K. Aiginger, Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 66 pagg. (EN). N. di catalogo NB-38-01-964-EN-C

External services, structural change and industrial performance. No 3, 2001.

M. Peneder, S. Kaniovski, B. Dachs, Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 36 pagg. (EN).

N. di catalogo NB-38-01-956-EN-C

The textile and clothing industry in the EU — A survey. No 2, 2001.

W. Stengg, Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 68 pagg. (EN). N. di catalogo NB-38-01-770-EN-C

Global competitiveness in pharmaceuticals — A European perspective. No 1, 2001.

A. Gambardella, L. Orsenigo, F. Pammolli, Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 108 pagg. (EN).

N. di catalogo NB-37-01-162-EN-C

Innovation Papers

21 University spin-outs in Europe — Overview and good practice.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2002, (EN).

N. di catalogo NB-NA-17-046-EN-C

20 Assessment of the Community regional innovation and technology strategies.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2002, (EN).

N. di catalogo NB-NA-17-028-EN-C

19 Corporation tax and Innovation.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2002, (EN).
N. di catalogo NB-NA-17-035-EN-C

18 Innovation and enterprise creation: statistics and indicators.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 300 pagg.
(EN). N. di catalogo NB-NA-17-038-EN-C

17 Innovation policy in Europe: European trend chart on innovation.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 52 pagg. (DE, EN, FR). N. di catalogo NB-NA-17-044-EN-C

16 Innovation policy issues in six candidate countries: the challenges.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 190 pagg.
(EN). N. di catalogo NB-NA-17-036-EN-C

15 Guarantee mechanisms for financing innovative technology.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, (EN).
20 euro. N. di catalogo NB-NA-17-041-EN-C

14 Interim assessment of the I-TEC pilot project.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, (EN).
N. di catalogo NB-NA-17-033-EN-C

13 Training needs of investment analysts.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 48 pagg.
(EN). N. di catalogo NB-NA-17-031-EN-C

12 Informal investors and high-tech entrepreneurship.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 91 pagg.
(EN). N. di catalogo NB-NA-17-030-EN-C

11 Building an innovative economy in Europe.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 67 pagg.
(EN). 11,50 euro. N. di catalogo NB-NA-17-043-EN-C

10 Enforcing small firms' patent rights.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 89 pagg.
(EN). N. di catalogo NB-NA-17-032-EN-C

Observatory of European SMEs

European SMEs and Social and Environmental Responsibility. No 4, 2002.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2002, 72 pagg. (DE, EN, FR). N. di catalogo NB-14-01-004-**-C.

Regional Clusters in Europe. No 3, 2002.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2002, 64 pagg. (DE, EN, FR). N. di catalogo NB-14-01-003-**-C.

SMEs in Europe, including a first glance at EU candidate countries. No 2, 2002.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2002, 52 pagg. (DE, EN, FR). N. di catalogo NB-14-01-002-**-C.

Highlights from the 2001 Survey. No 1, 2002.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2002, 32 pagg. (DE, EN, FR). N. di catalogo NB-14-01-001-**-C.

Competitiveness and benchmarking

Good practice in industry-science relations, Benchmarking papers No. 5, 2002.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2002, 46 pagg. (EN). 7,50 euro. N. di catalogo NB-43-02-939-EN-C

European competitiveness report 2002.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2002, 126 pagg. (EN). 14 euro. N. di catalogo NB-AK-02-001-EN-C

European competitiveness report 2001.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 139 pagg. (EN). 10 euro. N. di catalogo NB-39-01-110-EN-C

A pocket book of enterprise policy indicators. 2001 edition.

Luxembourg, 2002, 29 pagg. (EN).
N. di catalogo NB-41-01-649-EN-C

Competitiveness, innovation and enterprise performance. A selection of graphs and tables from the competitiveness report, the innovation scoreboard and the enterprise scoreboard.

Bruxelles, DG Imprese, 2001, 104 pagg. (EN).

Best Reports

Benchmarking the management and promotion of business incubators. Policy actions — the way forward. No. 1, 2002.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2002, 46 pagg. (EN). N. di catalogo NB-AL-02-002-EN-C

Rapporti, studi ecc.

The eEconomy in Europe: Its potential impact on EU enterprises and policies, Brussels, 1-2 March 2001.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 47 pagg. (EN). Cat. No NB-35-01-053-EN-C

Creating an entrepreneurial Europe. The activities of the European Union for small and medium-sized enterprises (SMEs), 2000 edition.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 150 pagg. (disponibile in tutte le lingue della Comunità). N. di catalogo NB-27-00-992-**-C

The intangible economy: impact and policy issues.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 59 pagg. (EN). 20 euro. N. di catalogo NB-31-00-772-EN-C

Implementation report on the action plan to promote entrepreneurship and competitiveness.

Luxembourg (Publications Office), 2001, 28 pagg. (disponibile in tutte le lingue della Comunità). N. di catalogo NB-34-00-390-**-C

Industrial aspects of the information society: business networks and the knowledge-driven economy: an empirical study carried out in Europe and Canada.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2000, 81 pagg. (EN). 43 euro. N. di catalogo CO-25-99-253-EN-C

Methodologies for benchmarking framework conditions.

Luxembourg (Publications Office), 2000, 17 pagg. (EN). N. di catalogo NB-31-00-780-EN-C

The role of information and communications technologies in growth and competitiveness.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2000, 17 pagg. (EN). N. di catalogo CO-26-99-449-EN-C

Guide — DG Imprese

Methods of referencing standards in legislation with an emphasis on European legislation.

Brussels, Enterprise DG, 2002, 16 pagg. (EN).

Helping businesses overcome financial difficulties: A guide on good practices and principles.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2002, 41 pagg. (disponibile in tutte le lingue della Comunità).

N. di catalogo NB-39-01-926-**-C

Recreational craft directive and comments to the directive combined. A guide to the application of Directive 94/25/EC of 16 June 1994 on the approximation of the laws, regulations and administrative provisions of the Member States relating to recreational craft.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 104 pagg.

(EN). N. di catalogo NB-19-98-334-EN-C

ATEX guidelines. Guidelines on the application of Directive 94/9/EC of 23 March 1994 on the approximation of the laws of the Member States concerning equipment and protective systems intended for use in potentially explosive atmospheres.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2001, 118 pagg.

(DE, FR, EN). N. di catalogo NB-33-00-582-**-C

Helping businesses start up: A «good practice guide» for business support organisations.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2000, 36 pagg.

(disponibile in tutte le lingue della Comunità).

N. di catalogo CT-25-99-980-**-C

Guide to the implementation of directives based on the new approach and the global approach.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2000, 112 pagg.

(DE, FR, EN). N. di catalogo CO-22-99-014-**-C

Electrical and mechanical engineering directory, 2000 edition.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2000, 133 pagg.

(EN). N. di catalogo CO-24-99-275-EN-C

Useful facts in relation to the personal protective equipment (PPE) Directive 89/686/EEC.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2000, 145 pagg. (EN). N. di catalogo CO-21-99-020-EN-C

Machinery: useful facts in relation to Directive 98/37/EC.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 1999, 266 pagg. (EN). N. di catalogo CO-20-99-866-EN-C

Pharmaceuticals in the European Union.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2000, 36 pagg. (EN). N. di catalogo NB-30-00-059 EN-C

Cosmetlex: The rules governing cosmetic products in the European Union.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 2000, 3 vol. (EN).

vol. 1: Cosmetics legislation, 74 pagg., 14,50 euro;

vol. 2: Methods of analysis, 187 pagg., 31 euro;

vol. 3: Guidelines, 84 pagg., 16 euro.

Vol. 1: N. di catalogo NB-26-99-958-EN-C;

vol. 2: NB-26-99-966-EN-C;

vol. 3: NB-26-99-974-EN-C

Eudralex: La disciplina dei medicinali nell'Unione europea.

Lussemburgo (Ufficio delle pubblicazioni), 1998, (DE, EN, ES, FR, IT), priced.

Medicinali per uso umano, voll. 1, 2a, 2b, 3;

Medicinali per uso umano e veterinario, vol 4;

Veterinary medicinal practice, voll. 5, 6a, 6b, 7a, 7b (8 e 9 non ancora pubblicati).

Versione in linea:

pharmacos.eudra.org/F2/eudralex/index.htm

Contattare:

Commissione europea
Direzione generale per le Imprese
Centro di documentazione
Ufficio SC15-00/51
B-1049 Bruxelles
Fax (32-2) 296 99 30
http://europa.eu.int/comm/enterprise/mailbox/request_form_en.htm

Commissione europea
Direzione generale per le Imprese
Direzione Innovazione,
Communication and Awareness Unit
EUFO 2295
L-2920 Luxembourg
Fax (352) 43 01-32084
E-mail: innovation@cec.eu.int

Le pubblicazioni offerte in vendita sono distribuite dall'Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee tramite una rete d'agenti. L'elenco più aggiornato di tali pubblicazioni è disponibile sul sito web:
<http://eur-op.eu.int/index.htm>

Commissione europea

**Aiuto alla crescita di un'impresa — Una «guida alla buona pratica»
per le organizzazioni di sostegno alle imprese**

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee

2002 — 67 pagg. — 16,2 x 22,9 cm

ISBN 92-894-3144-X