

## deliberazione n. 23

PIANO INTEGRATO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E  
LA PROMOZIONE ALL'ESTERO – ANNI 2016/2018.  
LEGGE REGIONALE 30 OTTOBRE 2008, N. 30, ARTICOLO 4

---

ESTRATTO DEL PROCESSO VERBALE  
DELLA SEDUTA DEL 10 MAGGIO 2016, N. 29

---

Il Presidente pone in discussione il seguente punto all'o.d.g.: proposta di atto amministrativo n. 13/16, a iniziativa della Giunta regionale "Piano integrato per l'internazionalizzazione e la promozione all'estero - anni 2016/2018. Legge regionale 30 ottobre 2008, n. 30, articolo 4" dando la parola al consigliere di maggioranza Gino

Traversini e al consigliere di minoranza Piero Celani, relatori della II Commissione assembleare permanente;

omissis

Al termine della discussione, il Presidente pone in votazione la seguente deliberazione:

## L'ASSEMBLEA LEGISLATIVA REGIONALE

Visto l'articolo 4, comma 2, della legge regionale 30 ottobre 2008, n. 30 concernente "Disciplina delle attività regionali in materia di commercio estero, promozione economica ed internazionalizzazione delle imprese e del sistema territoriale" che prevede che l'Assemblea legislativa regionale approvi il Piano integrato per l'internazionalizzazione e la promozione all'estero di durata triennale;

Vista la proposta della Giunta regionale;

Visto il parere favorevole di cui all'articolo 16, comma 1, lettera d), della l.r. 15 ottobre 2001, n. 20 in ordine alla regolarità tecnica e sotto il profilo di legittimità del Dirigente della P.F. Internazionalizzazione reso nella proposta della Giunta regionale;

Vista l'attestazione della copertura finanziaria di cui all'articolo 48 della l.r. 11 dicembre 2001, n. 31, resa nella proposta della Giunta regionale;

Preso atto che la predetta proposta è stata preventivamente esaminata, ai sensi del comma

1 dell'articolo 22 dello Statuto regionale, dalla Commissione assembleare permanente competente in materia;

Visto il parere obbligatorio, reso ai sensi del comma 3 dell'articolo 22 dello Statuto regionale dalla Commissione assembleare competente in materia finanziaria;

Visto il parere espresso, ai sensi dell'articolo 11, comma 2, della l.r. 10 aprile 2007, n. 4, dal Consiglio delle autonomie locali;

Visto il parere espresso, ai sensi dell'articolo 4, comma 1, della l.r. 26 giugno 2008, n. 15, dal Consiglio regionale dell'economia e del lavoro;

Visto l'articolo 21 dello Statuto regionale;

## DELIBERA

di approvare il "Piano integrato per l'internazionalizzazione e la promozione all'estero, anni 2016/2018. Legge regionale 30 ottobre 2008, n. 30, articolo 4" di cui all'Allegato 1 che costituisce parte integrante e sostanziale della presente deliberazione.

Avvenuta la votazione, il Presidente ne proclama l'esito: "l'Assemblea legislativa regionale approva"

IL PRESIDENTE DI TURNO

f.to Marzia Malaigia

IL VICEPRESIDENTE

f.to Renato Claudio Minardi

**Piano integrato per l'internazionalizzazione  
e la promozione all'estero**

**Anni 2016/2018**

**(Legge regionale 30 ottobre 2008, n. 30)**

# INDICE

**1. Premesse**

**2. Contesto nazionale**

**3. Situazione economico politica internazionale**

**4. Misure operative**

**Allegato sub A)**

**OBIETTIVI STRATEGICI PER AREE PAESE  
INTERNAZIONALIZZAZIONE TRIENNIO 2016-2018**

**Allegato sub B)**

**TIPOLOGIE DI INTERVENTO**

## **1. Premesse**

Il piano triennale, elaborato ai sensi dell'articolo 4 della l.r. 30/2008, definisce gli ambiti di intervento e gli strumenti a sostegno dei processi di internazionalizzazione, nonché le attività programmate per la promozione economica e l'internazionalizzazione dei vari settori del sistema economico regionale: **le piccole e medie imprese, il settore agroalimentare ed il settore turistico.**

Inoltre, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 4, comma 5, della l.r. 30/2008, la Giunta regionale, previo parere della Commissione assembleare competente, procede all'approvazione del programma esecutivo annuale degli interventi di internazionalizzazione e di promozione nei vari settori di competenza regionale.

La presente proposta di piano è conseguente alla scadenza temporale del piano triennale 2013/2015, la cui proposta è stata approvata con la d.g.r. n. 1726/2012, come condivisa ed approvata dal Comitato di Coordinamento della l.r. 30/2008. La proposta di piano triennale è stata successivamente approvata dall'Assemblea legislativa della Regione Marche con deliberazione amministrativa n. 67 nella seduta del 5 marzo 2013.

## **2. Contesto nazionale**

Il quadro normativo nazionale di riferimento è il Piano straordinario per il rilancio internazionale dell'Italia concepito con l'obiettivo di accelerare i percorsi di internazionalizzazione in entrata (investimenti e turismo) e in uscita (export) ed agganciare definitivamente l'Italia al boom della classe media mondiale (800 milioni stimati nei prossimi 15 anni).

L'internazionalizzazione del *sistema Italia* presenta, in particolare, le seguenti caratteristiche:

- Punti di forza:
  1. economia fortemente basata sul manifatturiero;
  2. crescente domanda globale del *Made in Italy*;
  3. nuovi settori emergenti e dinamici (aerospazio, biomed, farmaceutico, ecc...);
  4. forte interesse da parte degli investitori stranieri.
- Punti di debolezza:
  1. posizionamento non ottimale sui mercati (alta esposizione verso aree a rischio e scarsa presenza in aree ad alto potenziale);
  2. troppe poche imprese stabilmente esportatrici sul potenziale (di circa 70.000);
  3. basso livello del rapporto export/PIL (30% in Italia a fronte del 49% della Germania nel 2013);
  4. scarsi investimenti in promozione e poco concentrati rispetto ai competitors;
  5. le PMI hanno un livello insufficiente di preparazione manageriale al mercato globale;
  6. ultimo, tra i Paesi avanzati, a dotarsi di una struttura dedicata specificatamente all'attrazione degli investimenti.

In tale contesto il **Piano straordinario del Made in Italy** si propone di raggiungere i seguenti obiettivi:

1. individuazione dei mercati target e delle fasce di consumatori di riferimento;
2. facilitazione dell'accesso ai mercati internazionali da parte delle PMI;
3. espansione della presenza sui mercati di maggiore potenziale;
4. attrarre capitali esteri per la crescita.

Il Piano straordinario prevede finalizzate alla struttura economica del Paese le seguenti cinque azioni:

1. *potenziamento grandi eventi in Italia;*
2. *voucher temporary export manager;*
3. *formazione export manager;*
4. *roadshow per le PMI;*
5. *piattaforma e-commerce per le PMI.*

Sempre cinque sono le azioni a sostegno dell'attività di internazionalizzazione che il Piano straordinario prevede verso l'estero:

1. *piano GDO;*
2. *piano speciale mercati d'attacco (es. USA);*
3. *piano "Road to Expo;*
4. *piano comunicazione contro Italian sounding;*
5. *roadshow attrazione investimenti.*

Nell'anno 2015, la felice esperienza dell'Expo ha rappresentato una vetrina particolarmente prestigiosa per la promozione del turismo, della cultura, dell'imprenditoria, della ricerca e delle eccellenze italiane, e, più in generale, del *Made in Italy*.

Il sistema-paese è ora chiamato a capitalizzare l'occasione rappresentata dal potenziale moltiplicatore economico innescato dall'EXPO.

Di fondamentale importanza risulteranno, quindi, le attività normative e programmatiche future, tese a favorire lo sviluppo del sistema economico nazionale.

Un ruolo strategico sarà certamente dato dalle opportunità derivanti dall'auspicato innalzamento dei livelli di collaborazione tra le Istituzioni e tra queste e le categorie economiche organizzate, nell'ottica dell'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse al fine della crescita del sistema economico nazionale. Una funzione importante, nella fase di accompagnamento dei processi, dovrà essere svolta dagli istituti di credito, troppo spesso assenti su questi scenari internazionali, decisivi per assicurare le prospettive di crescita e di sviluppo del sistema economico.

L'azione della Regione Marche sarà pesantemente condizionata dal quadro delle risorse finanziarie disponibili nel triennio e probabilmente per l'intera legislatura. Il quadro di riferimento generale è preoccupante e se lo sguardo è rivolto alla sola dimensione delle risorse correnti, la prospettiva è certamente poco rassicurante, a meno che non intervengano fatti nuovi straordinari, al momento imprevedibili.

Il forte ridimensionamento delle risorse regionali a disposizione infatti, consente allo stato attuale, di poter contare quasi esclusivamente sulle risorse provenienti dalla programmazione POR FESR 2014/2020. Questo, se da un lato agevola l'attività in termini temporali di programmazione, dall'altro non consente la realizzazione di azioni che per la

loro natura sono di estrema utilità per le imprese marchigiane (es. la compartecipazione alle spese per la partecipazione a fiere internazionali).  
Pertanto, dovrà essere valutata con attenzione la coerenza degli interventi previsti nel piano con i contenuti del POR FESR, al fine di garantirne l'ammissibilità a cofinanziamento. In alternativa, la realizzazione degli interventi del presente piano sarà subordinata al reperimento delle necessarie risorse finanziarie.

### **3. Situazione economico politica internazionale**

La crescita dell'economia mondiale ha continuato a dare segnali di moderata ripresa nel corso del 2015, nonostante il persistere di fattori di incertezza riconducibili al crollo del prezzo del petrolio, alle forti oscillazioni delle principali valute, alla volatilità dei flussi di capitali, al protrarsi di una bassa inflazione e alle continue tensioni geopolitiche.<sup>1</sup>

Secondo le previsioni, nel 2015 le economie emergenti e in via di sviluppo si sono confermate le aree che contribuiscono maggiormente alla crescita del Pil mondiale, nonostante si prospetti un loro ulteriore rallentamento rispetto agli anni passati. Nel Medio termine, le economie avanzate dovrebbero accelerare la propria ripresa, guidate dagli Stati Uniti e dall'Area dell'euro che, per la prima volta dalla crisi, dovrebbe far segnare un Pil in crescita per tutti i paesi membri, confermando dunque la conclusione del ciclo negativo iniziato alla fine del 2011. Nei paesi emergenti è prevista un'accelerazione del Pil indiano a fronte di un rallentamento di quello cinese, legato alle difficoltà del settore bancario, alle dimensioni del debito pubblico e privato e al rallentamento del mercato immobiliare. La Comunità degli Stati Indipendenti dovrebbe subire una caduta del Pil, condizionata dalla situazione della Russia, mentre si prospetta una crescita sostenuta per l'Africa.

La ripresa economica dovrebbe tradursi in una crescita degli scambi di beni e servizi leggermente superiore a quella degli ultimi anni. Anche per il 2015 sono state confermate le dinamiche dell'anno precedente per quanto riguarda le esportazioni mondiali di merci, con Asia e America settentrionale che hanno fatto registrare la maggiore crescita. Dal lato delle importazioni, i paesi avanzati e l'Africa hanno conseguito variazioni superiori alla media mondiale sia nei valori che nei volumi. In Asia la crescita sostenuta dei volumi non ha impedito una variazione negativa dei valori importati. Espresse in valore, le esportazioni mondiali di servizi hanno continuato a crescere più rapidamente di quelle di merci, penalizzate dalla flessione dei prezzi delle materie prime. La crescita del commercio mondiale prevista per i prossimi anni dovrebbe manifestare un modesto recupero della sua elasticità rispetto al Pil, dopo la riduzione significativa conseguente alla crisi del 2009. Ciononostante, il persistere di fattori congiunturali e strutturali di indebolimento del commercio mondiale, fra cui il freno delle spinte espansive provenienti dallo sviluppo delle reti produttive internazionali, la crisi del prezzo del petrolio e, più in generale, la situazione mondiale in termini di sicurezza, potrebbero non consentire il ritorno ai livelli di elasticità degli anni novanta.

L'incertezza sulle prospettive dell'economia globale e gli elevati rischi geopolitici hanno comportato nel 2014 una contrazione dei flussi in entrata degli investimenti diretti esteri (Ide). I nuovi investimenti sono risultati in parte spiazzati da cospicui disinvestimenti. I flussi in entrata verso le economie in via di sviluppo hanno per la prima volta superato quelli diretti verso le economie avanzate. La graduatoria dei primi dieci paesi per capacità di attrazione di Ide conta cinque paesi in via di sviluppo, nell'ordine: Cina, Hong Kong, Singapore, Brasile e India. I flussi mondiali di investimenti diretti in uscita hanno invece fatto registrare una crescita. I paesi sviluppati, sia pure in lieve flessione, hanno confermato il proprio primato. In forte aumento i flussi in uscita dai paesi in via di sviluppo. Nella composizione dei flussi in entrata, i progetti greenfield rimangono in gran parte destinati ai paesi in via di sviluppo, ma sono risultati in lieve calo nel 2014, mentre le operazioni internazionali relative a fusioni e acquisizioni sono aumentate.

---

1

*Tratto dal rapporto ICE 2014-2015*



La formulazione delle politiche commerciali ai vari livelli negoziali (bilaterale, regionale, plurilaterale e multilaterale) influisce sulla divisione internazionale del lavoro e sull'operatività delle catene globali del valore. Dal momento che queste politiche non riguardano solo l'applicazione delle tariffe doganali, ma disciplinano molti aspetti dei processi di internazionalizzazione, ne sono necessari un attento monitoraggio e la valutazione degli effetti sui processi di integrazione economica. I rapporti periodici dell'Organizzazione mondiale del commercio (Omc) indicano che il numero di restrizioni agli scambi ha continuato a salire durante la crisi, nonostante l'impegno preso dai paesi del G20 di non introdurre di nuove e di eliminare quelle esistenti.

A livello multilaterale il processo negoziale per liberalizzare gli scambi non ha segnato molti progressi negli ultimi mesi, sia come attuazione degli impegni assunti alla conferenza ministeriale di Bali che come prosecuzione dei negoziati di Doha.

A fronte dei limitati progressi al tavolo multilaterale, hanno segnato qualche avanzamento le trattative di tipo plurilaterale, su iniziativa di alcuni paesi che hanno l'obiettivo di raggiungere un accordo per temi specifici. Questi negoziati riguardano i servizi (Trade in Services Agreement), i prodotti elettronici (Information Technology Agreement, Ita) e i beni del settore ambientale (Environmental Goods Agreement).

Continua ad aumentare anche il numero di accordi commerciali preferenziali conclusi o in fase di trattativa. Tra di essi, tuttavia, i due più noti negoziati mega-regionali (Trans-Pacific Partnership Transatlantic Trade and Investment Partnership, Ttip) si trovano in una fase di rallentamento per la complessità e la sensibilità di alcuni temi trattati e per il fatto che il governo degli Stati Uniti è riuscito solo recentemente a ottenere l'approvazione della legge sulla Trade Promotion Authority. Di fatto, l'annoso dibattito sul regionalismo e sullo "spaghetti bowl" sembra in via di ridimensionamento, in quanto potrebbe essere in corso una multilateralizzazione del processo, con normative – inizialmente adottate a livello bilaterale – che vengono introdotte in trattati di portata sempre più ampia, fino a diffondersi a livello globale. Per il momento, tuttavia, la copertura normativa e la profondità delle regolamentazioni differiscono considerevolmente tra i vari accordi. Se fino al 2000 i trattati erano prevalentemente volti a liberalizzare gli scambi di merci, negli anni successivi essi hanno incluso in misura crescente norme volte ad aprire i mercati dei servizi, includendo spesso regolamentazioni sugli investimenti esteri, sui diritti di proprietà intellettuale, sulla tutela della concorrenza, oltre a norme di vario genere per semplificare o limitare il ricorso a misure non tariffarie. Soprattutto gli accordi di nuova generazione affrontano temi sui quali non è stato possibile raggiungere un'intesa a livello multilaterale, o vanno al di là di quanto dispongono le normative globali.

L'Unione europea è tra i principali promotori di questi accordi di nuova generazione (Deep and Comprehensive Free Trade Agreements) e ha in corso molti negoziati con i suoi partner commerciali, tra cui la Ttip con gli Stati Uniti. Tra le trattative concluse di recente vi sono gli Accordi di associazione con Georgia, Moldavia e Ucraina e gli Accordi di partenariato economico con l'Africa occidentale, la Comunità dell'Africa orientale e la Comunità di sviluppo dell'Africa meridionale, che prevedono l'introduzione – per la prima volta – di un regime basato su concessioni reciproche, sia pure asimmetriche.

#### **4. Misure operative**

- ***Le aree Paese d'intervento e le priorità***

Quanto precedentemente richiamato in merito alla scarsa disponibilità di risorse regionali ed alla conseguente necessità di reperimento di fondi da altre fonti finanziarie, quali la programmazione POR-FESR, porta come diretta conseguenza la necessità di organizzare la programmazione in materia di internazionalizzazione, prevista ai sensi dell' articolo 4 della l.r. 30/2008 in dipendenza delle modalità previste e delle disponibilità di fondi individuabili in altre programmazioni regionali/europee.

Gli interventi che si intendono prevedere per dare attuazione pratica al presente Piano saranno pertanto dettagliatamente individuati, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 4, comma 5, della l.r. 30/2008, nei programmi annuali di pertinenza dei rispettivi esercizi, previa la necessaria verifica della loro finanziabilità nell'ambito di altri atti di programmazione, quali il POR FESR 2014 – 2020.

E' importante sottolineare, in primo luogo, **la stretta connessione con il Piano straordinario (già richiamato), riguardo al punto 2 delle azioni "Piano speciale mercati d'attacco"**.

In questa prospettiva ed anche in continuità logico-strategica con le azioni iniziate ed implementate in passato, con la presente programmazione, si intende proseguire nell'azione di sostegno alle attività di internazionalizzazione plurisetoriale verso alcune aree Paese considerate strategiche. Tra queste, quelle più rilevanti per i processi di internazionalizzazione delle imprese marchigiane, risultano:

- la Russia ed il Kazakistan (dove si terrà la prossima edizione dell'Expo 2017);
- il Nord America e gli Stati Uniti;
- l'Iran e i mercati della zona medio orientale, con in testa gli Emirati Arabi (a Dubai si terrà nel 2020 la prossima Expo mondiale);
- la Cina ed il sud est asiatico;
- l'Africa centro occidentale ed il Maghreb;
- la Corea e il Giappone;
- il Brasile e l'Argentina, anche in un'ottica di interventi sempre più complementari tra i Piani dell'internazionalizzazione e quello della Cooperazione allo sviluppo.

In questo elenco vanno inseriti anche i Paesi della zona UE, con la precisazione che sono da considerarsi tuttavia, con il passar degli anni, mercato interno. Discorso a parte meritano i Paesi dell'area Balcanica fortemente interessati, in primis, al progetto della costituenda strategia della Macroregione Adriatico-Ionica.

Da considerare, inoltre, che per ciascuna delle aree mercato indicate, l'azione programmabile avrà intensità diverse e livelli di intervento differenziati condizionati come sono dall'andamento del mercato, dalle sue prospettive, dallo stato degli scambi economici e commerciali esistenti in loco delle nostre imprese. In alcune situazioni dovremo difendere le posizioni nel tempo acquisite, in altre consolidarle, in altre ancora posizionarci strutturalmente per la prima volta.

Nell'Allegato Sub A) al presente piano vengono riepilogati in maniera dettagliata gli obiettivi strategici per aree paese, in funzione della popolazione, del potere di acquisto pro-capite e dell'indice stimato di interesse per il sistema economico regionale.

Indispensabile sarà l'intesa con il livello di governo superiore, quello centrale. Necessario procedere, con una certa sollecitudine, nell'ambito della Conferenza Stato/Regioni e nell'ambito della Cabina nazionale, alla verifica delle concrete *possibilità di collaborazione* con il Ministero dello Sviluppo Economico, il Ministero degli Affari Esteri, l'Agenzia Nazionale ICE ed il sistema regionale delle Camere di Commercio, anche mediante lo sviluppo di progetti congiunti. Un primo livello interessante di collaborazione potrebbe riferirsi ad una comune attività di studio, di scouting e di sviluppo dell'internazionalizzazione verso aree Paese emergenti.

Si evidenzia inoltre come le mutate condizioni dei mercati e la revisione delle funzioni e delle competenze delle Regioni e delle Camere di Commercio in materia di internazionalizzazione e di promozione internazionale delle PMI impongano un necessario processo di riorganizzazione e razionalizzazione, al fine di migliorare il servizio reso e, nel contempo contenere e meglio gestire il meccanismo di formazione della spesa. A tale scopo la Regione, nell'ambito di quanto previsto dall'articolo 2, comma 1, della l.r. 30/2008, promuove, d'intesa con il sistema regionale delle Camere di Commercio, l'attivazione di processi di riorganizzazione o trasformazione, la costituzione di un organismo unitario qualificato a soddisfare le mutate esigenze del sistema produttivo del territorio regionale, in particolare delle piccole e medie imprese.

Per quanto concerne le varie attività da realizzare, si è ritenuto necessario impostare la programmazione, tenendo principalmente conto di quanto previsto **dall'asse prioritario 3, individuato dal Fondo Europeo dello Sviluppo Regionale**, relativo al periodo 2014/2020, così come approvato dalla deliberazione dell'Assemblea legislativa regionale n. 106 del 17 luglio 2014.

Va osservato infatti che, laddove possibile, si intende garantire la sostenibilità finanziaria di tutte le iniziative del presente programma, **tramite l'utilizzo dei fondi e degli strumenti finanziari messi a disposizione dalla programmazione UE 2014/2020**.

I principi ispiratori per la definizione degli interventi del seguente piano sono:

- il processo di internazionalizzazione è sempre meno di tipo *mercantilistico* e sempre più basato sulla conoscenza e sulle competenze;
- le risorse umane, in tal senso, acquisiscono un ruolo strategico, per promuovere forme più consolidate di presenza nei mercati internazionali;
- è necessario differenziare le diverse tipologie di interventi per tipologie di imprese, distinte non solo per caratteristiche dimensionali e settoriali, ma anche e soprattutto per modelli di business;
- la piccola dimensione delle imprese marchigiane, che sono una peculiarità diffusa del nostro sistema economico e produttivo regionale, va sostenuta e pertanto saranno privilegiate, le forme aggregative tra i diversi soggetti nelle varie loro configurazioni giuridiche;
- la necessità di stimolare, da parte regionale, la partecipazione delle imprese alla definizione dei processi di internazionalizzazione, nella logica orientata ad una programmazione realmente condivisa e dal basso verso l'alto, nell'ambito comunque di un quadro di insieme strategico e programmato.

Di seguito, saranno analizzate le differenti iniziative, evidenziandone in dettaglio gli strumenti di attuazione e le differenti fasi.

### **SCAMBI COMMERCIALI ED ATTIVITA' DI PROMO - COMMERCIALIZZAZIONE**

La realizzazione di queste attività, tipiche delle iniziative dei processi di internazionalizzazione, è subordinata al reperimento dei fondi necessari. Al momento si è solo in grado di rimandare ad eventuali stanziamenti inseriti nei capitoli della spesa corrente dei rispettivi bilanci annuali dei tre esercizi a venire. Questa misura, infatti, non è finanziabile con i fondi comunitari, non essendo un intervento di natura strutturale.

Come per il passato, la partecipazione delle imprese alle fiere e la realizzazione di *incomings*, rivestono un ruolo fondamentale per il sistema produttivo delle Marche, specie per i settori del manifatturiero. Rappresentano un'occasione unica che permette all'impresa di presentare, ad una vasta platea di potenziali acquirenti i propri prodotti, con possibilità inoltre di confrontarsi direttamente con la concorrenza, di avere il contatto immediato con i potenziali buyers, di aggiornarsi sull'andamento del settore e di approfondire in loco la conoscenza del mercato di interesse. Tutte opportunità, queste, che solo una fiera è in grado di offrire in particolare alle piccole imprese, soprattutto se supportate e incentivate.

Il sistema economico regionale, come è stato ampiamente sottolineato, è fortemente connotato dalla presenza delle MPMI. Si tratta di un modello di sviluppo certamente in antitesi rispetto a quelli basati sulla funzione primaria e trainante delle grandi aziende, spesso veri e propri colossi multinazionali.

Il tessuto produttivo della nostra regione è prevalentemente manifatturiero con aziende di piccole dimensioni caratterizzate da un prodotto di alta qualità che, da sempre contraddistingue il *Made in Italy*.

Il *Made in Italy* rappresenta il terzo brand più conosciuto al mondo dopo quello della Coca Cola e quello di VISA: la quota di mercato di questi prodotti, che non sono di lusso ma sono di alta qualità (BBF – “belli e ben fatti”), riguarda in prevalenza i prodotti marchigiani: l'abbigliamento, la cura della persona, la casa, presentano una quota sui mercati internazionali molto superiore alla media italiana.

Nell'attività di penetrazione e di presenza sui mercati esteri, il sostegno delle istituzioni regionali è stato spesso decisivo. La più volte citata l.r. 30/2008, ha sancito, anche dal punto di vista giuridico e normativo, la composizione del cd. *Sistema regionale per l'internazionalizzazione* facendo esplicito riferimento alle Camere di Commercio, alle associazioni di categoria delle imprese, ai centri tecnologici e per l'innovazione, all'Agenzia di sviluppo regionale.

Negli ultimi anni, il *Sistema regionale* per l'internazionalizzazione ha adottato una serie di importanti decisioni che sono servite a razionalizzare gradualmente il sostegno degli enti e dei soggetti alle iniziative delle imprese. Si è passati da una proliferazione di iniziative promozionali, organizzate dai vari soggetti pubblici e privati del territorio (e che in alcuni casi vedevano la sovrapposizione degli stessi e generavano confusione tra le imprese interessate), alla condivisione dei progetti e delle strategie da adottare per la promozione dell'attività di internazionalizzazione, tenendo presenti gli obiettivi comuni, l'ottimizzazione dei costi, la valutazione dei risultati attesi e l'ampliamento del coinvolgimento delle aziende potenzialmente interessate ad avviare, sviluppare e potenziare l'internazionalizzazione della propria attività.

Dal 2011, la Regione Marche ha avviato con la Unioncamere Marche ed il Sistema camerale regionale, in esecuzione di quanto convenuto con il Protocollo d'Intesa tra la Conferenza delle Regioni e delle Province autonome e l'Unioncamere nazionale del 10 dicembre 2010, un accordo di collaborazione per l'individuazione di un programma promozionale comune, unitario e condiviso.

E' stato inoltre redatto un "*Regolamento generale per la partecipazione alle iniziative di internazionalizzazione organizzate da Regione Marche e Sistema Camerale Marche*" (d.g.r. 830/2012), in modo tale da stabilire condizioni di partecipazione alle iniziative che determinano modalità di intervento complementari e più organiche ed uniformi alle modalità che altri organismi regionali applicano per la realizzazione di attività promozionali a supporto del sistema economico e produttivo regionale.

Allo scopo di rispettare, quindi, i principi della massima razionalità, finalizzati al conseguimento di un risparmio dei costi e ad una maggiore sinergia operativa, è necessaria anche per il prossimo triennio la collaborazione con il *sistema camerale* delle Marche per la realizzazione di attività nel settore della promo commercializzazione dei prodotti.

Regione Marche ed Unioncamere definiranno per tempo, rispetto all'anno di competenza, il quadro delle attività.

La realizzazione delle iniziative previste nel quadro definito sarà ovviamente subordinata al reperimento dei fondi necessari, che dovranno essere utilizzati dalle Camere di Commercio per promuovere la partecipazione alle fiere ed agli eventi promozionali, in particolare, delle micro e piccole aziende. Periodicamente UnionCamere fornirà alla Regione Marche un rendiconto dettagliato dell'attività che consenta – sulla base dei modelli e delle metodologie in uso - un monitoraggio costante e reale del livello di efficacia e di soddisfazione da parte delle imprese.

Nel triennio 2016/2018, sarà necessario che il sistema camerale delle Marche, quale soggetto attuatore di questa misura, prosegua nell'attività, già avviata nel precedente triennio, di razionalizzazione della stessa mediante azioni che riguardino:

- aumento della focalizzazione geografica creando una più forte capacità di azione soprattutto su Paesi ad alto sviluppo e su quelli che risultano più interessanti per le aziende ed i prodotti marchigiani, anche attraverso missioni esplorative ed iniziative di diplomazia commerciale;
- concentrare l'attività di supporto fieristico sulle manifestazioni fondamentali nelle diverse aree geografiche, prevalentemente quelle a carattere settoriale, cercando di non disperdere le risorse in un numero troppo elevato di manifestazioni;
- attuare azioni sistemiche, puntando ad una maggiore integrazione operativa e finanziaria con gli altri attori;
- avviare un'azione di informazione verso le imprese potenzialmente interessate ad esportare tramite un lavoro di promozione sul territorio, l'aggiornamento del sito e le attività dello Sportello regionale per l'Internazionalizzazione, al fine di far conoscere in modo migliore i servizi per l'internazionalizzazione;
- sviluppare maggiormente la strategia di marketing territoriale, con specifico riferimento a territori e distretti in difficoltà particolarmente colpiti dalla crisi in atto.

### **PROGETTI STRATEGICI PER AREE PAESE E ASSISTENZA ALLE IMPRESE**

Questa misura potrà essere realizzata nell'ambito dei finanziamenti previsti all'interno della programmazione POR FESR 2014/2020, in quanto si tratta dell'azione denominata "9.1" all'interno dell'Asse 3, dedicato alla promozione ed allo sviluppo della competitività delle PMI.

La Regione si riserva inoltre la possibilità di estendere la misura qualora possano essere reperiti ulteriori finanziamenti oltre a quelli attualmente previsti dal POR-FESR.

L'adozione di questa misura si rende opportuna in quanto recenti analisi mettono in evidenza come i sistemi locali di imprese siano stati sottoposti a forti stimoli al cambiamento. Si prevede, infatti, un esponenziale aumento della cosiddetta classe media mondiale, anche nei Paesi emergenti, che produrrà una rilevante crescita della domanda di prodotti di qualità e si dovranno, di conseguenza, individuare sbocchi commerciali non più solo nelle aree di prossimità. Le stesse recenti decisioni della Banca Centrale Europea, riferite all'allentamento monetario (quantitative easing) e l'indebolimento del tasso di cambio dell'euro, hanno creato tali condizioni favorevoli in termini di export. Inoltre, la crisi economica ha prodotto una positiva crescita culturale dei consumatori extra-europei dei mercati consolidati (cinesi, russi, arabi, africani), che oggi mostrano una maggiore attenzione alla qualità e durata dei prodotti, al rapporto qualità/prezzo ed ai servizi pre e post vendita ad essi connessi (assistenza clienti, gestione resi, raccolta informazioni sul prodotto).

Questo intervento si inserisce, quindi, in un contesto internazionale in cui molti aspetti della produzione e commercializzazione sono stati messi in discussione. Per cui le imprese sono oggi chiamate alla ricerca di un nuovo equilibrio e di una ricollocazione sul mercato in funzione delle nuove condizioni che si sono venute determinando nel tempo: articolazione delle filiere, dimensioni aziendali e processi di concentrazione tra imprese, scelte di diversificazione e innovazione, rapporti di mercato. A questo si aggiunge il contesto marchigiano il cui tessuto economico e produttivo è caratterizzato da piccole e micro imprese sparse su tutto il territorio, soprattutto manifatturiere, ma concentrate in distretti connotati da meccanismi di divisione del lavoro e specializzazione produttiva. Tali meccanismi sono incompleti nelle forme di trasferimento e ritrasferimento delle conoscenze (Di Bernardi, Rullani), per cui necessitano, soprattutto nei settori maturi di infrastrutture, di servizi in grado di supportare percorsi innovativi, per realizzare nuovi vantaggi competitivi stabili.

Questo comporta, da un lato (decisore pubblico), la necessità di strutturare e gestire un'offerta di internazionalizzazione semplice, comprensibile alle imprese marchigiane con l'obiettivo di: informare, indirizzare, semplificare, accompagnare sui mercati esteri agendo per progetti. Dall'altro (impresa) occorre che il processo di internazionalizzazione di un'impresa avvenga secondo diverse modalità: 1) aggredire il mercato internazionale operando dalla propria sede; 2) comprare anche parte dei servizi all'estero; 3) aprire una sede estera in pianta stabile per produrre e/o gestire tutto o gran parte dei flussi delle proprie attività all'estero, direttamente dall'estero; 4) assumere più personale di diversa provenienza portando così nuova esperienza e visione nei processi aziendali.

I progetti saranno individuati, in ossequio di quanto previsto dalla l.r. 30/2008, previa consultazione con i rappresentanti del sistema economico regionale, con l'intento di realizzare una programmazione che sia rispondente alle richieste provenienti dalle imprese, nell'ottica di una strategia realmente "bottom up", che veda le imprese a diretto contatto con l'Ente gestore ed erogatore dell'intervento.

L'intervento sarà gestito dalla Regione Marche anche per il tramite dell'organismo attuatore "*in House Providing*" SVIM - Sviluppo Marche. Il soggetto attuatore predisporrà il piano delle azioni e delle attività che, a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, potranno

consistere in analisi e studio preliminare delle aree-paese con riferimento ai settori produttivi di intervento e in successive azioni di promozione “tradizionali”, quali la partecipazione a fiere e/o la realizzazione di incomings di operatori esteri, o innovative, quali l’e-commerce o la promozione digitale, ma anche azioni a supporto delle imprese nella predisposizione dei sistemi logistico-distributivi. Tali progetti avranno anche l’obiettivo di sostenere, presso i consumatori extra-europei, i caratteri costitutivi del Made in Marche, veicolandone i valori che determinano la qualità del prodotto, attraverso azioni di marketing strategico ed eventualmente Marche Sounding. Verranno poste in essere successivamente azioni di follow up mirate all’approfondimento delle relazioni tra operatori esteri ed imprese regionali.

Previa selezione tramite bando, le aziende marchigiane interessate potranno aderire al Progetto nel suo complesso o a parte delle iniziative/attività in esso previste (sia in Italia che all’estero) partecipando, se previsto, alle spese (cofinanziamento). Precondizione/vincolo alla partecipazione è che le imprese siano strutturate, o messe nelle condizioni di organizzarsi per introdurre in modo stabile, nel business aziendale, l’internazionalizzazione come fattore strategico. Le imprese acquireranno i servizi predisposti dal soggetto attuatore e renderanno le corrispondenti fatture.

Obiettivo dell’intervento è, infatti, quello di sviluppare una nuova metodologia che consenta sia la promozione dell’export e l’internazionalizzazione del prodotto e del processo che l’aggregazione (tra pubblico e privato e tra aziende). Tra i vincoli generali vi è dunque la necessità di rendere le aziende capaci di organizzarsi internamente e in modo strutturato: ciò significa la necessità di aver compiuto, o prevedere di farlo nel più breve tempo possibile, scelte anche in termini di comunicazione globale verso l’esterno (clienti finali, concorrenti, fornitori, terzi in termini di responsabile sociale, collaboratori di talento, investitori- finanziatori).

#### ***INTERNAZIONALIZZAZIONE DIRETTA DELLE IMPRESE:***

- ***VOUCHER ALLE IMPRESE PER PROGETTI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE***
- ***VOUCHER AI CONSORZI ALL’EXPORT PER PROGETTI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE***

Queste misure potranno essere realizzate nell’ambito dei finanziamenti previsti all’interno della programmazione POR FESR 2014/2020, in quanto si tratta dell’azione denominata “9.2” all’interno dell’Asse 3, dedicato alla promozione ed allo sviluppo della competitività delle PMI.

La Regione si riserva inoltre la possibilità di estendere la misura qualora possano essere reperiti ulteriori finanziamenti oltre a quelli attualmente previsti dal POR-FESR.

Il presente Piano intende riproporre l’esperienza dell’internazionalizzazione diretta delle imprese, realizzata attraverso l’erogazione di Voucher per progetti di internazionalizzazione, in quanto, per poter competere fruttuosamente nell’attuale scenario internazionale, si ritiene necessario sostenere il sistema d’imprese marchigiano attraverso incentivi diretti anche promuovendo l’aggregazione tra imprese. Il sistema economico marchigiano è, infatti, costituito da un tessuto di micro-piccole-medie imprese che maggiormente hanno subito e subiscono l’impatto della crisi economica per la contrazione del mercato interno, ma anche per la difficoltà a collocarsi o ricollocarsi soprattutto su quello extra-europeo, profondamente mutato e caratterizzato da una crescente

complessità (i consumatori sono sempre più esigenti e i mercati sempre più lontani e meno noti – Vietnam, Iran, Corea, India..), tanto da richiedere azioni più strutturate, oltre che innovative, sia per la penetrazione commerciale che per il mantenimento di posizioni acquisite.

Si tratta in sostanza di consolidare un processo di internazionalizzazione diretta iniziato ormai da anni che tende a promuovere e diffondere il Made in Italy prodotto nelle Marche anche attraverso lo sviluppo e il consolidamento di un vero e proprio sistema aggregativo tra soggetti economici, espressione dei diversi territori e dei diversi settori merceologici.

In particolare gli incentivi saranno destinati a:

- acquisto di servizi di supporto all'internazionalizzazione;
- partecipazione ad iniziative e missioni economiche indirizzate ai mercati esteri in forma coordinata;
- partecipazione a fiere internazionali all'estero.

Beneficiari dell'intervento sono le imprese che rientrano nella definizione di micro, piccola e media impresa (PMI) con sedi/unità operative ubicate nella regione Marche ricadenti tra le seguenti tipologie:

- imprese private singole, anche in forma di società cooperativa, rispondenti ai parametri dimensionali definiti nell'Allegato alla Raccomandazione n. 2003/361/CE della Commissione, del 6 maggio 2003, recepita con Decreto ministeriale 18 aprile 2005, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese costituite in forma di società di capitali o cooperative;
- raggruppamento di PMI regolarmente costituite a norma di legge o ancora da costituire, con forma giuridica di "contratto di rete" che preveda l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e l'individuazione di un organo comune (rete con soggettività giuridica), ai sensi del decreto legge 10 febbraio 2009, n. 5 convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33, modificata ed integrata con la legge 23 luglio 2009, n. 99, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122 e dalle leggi 134/2012 (art. 45) e 221/2012 (art. 36);
- A.T.I. Associazioni temporanee di micro, piccole e medie imprese, costituite o costituende.

Si considera altresì opportuno garantire la massima efficacia alle progettualità delle aggregazioni organizzate delle PMI del sistema. Allo scopo è previsto di realizzare un intervento con le analoghe caratteristiche sopra riportate e specifico per i Consorzi per l'internazionalizzazione, di cui all'articolo 42, comma 2, del decreto-legge 83/2012, convertito in legge 134/2012. (13A00457) (GU Serie Generale n. 17 del 21 gennaio 2013) con sede nella regione Marche e che siano costituiti per almeno 4/5 da PMI aventi sede operativa sempre nella regione Marche.



## **PROGETTI INNOVATIVI: MARKETPLACE, E-COMMERCE ED E-PROCUREMENT.**

L'evoluzione dei mercati, la loro crescente plurilocalizzazione geografica e la conseguente evoluzione delle forme di advertising e di distribuzione rendono necessario programmare lo sviluppo di linee di intervento opportunamente dedicate. Per tale ragione nel presente piano si ritiene necessario tracciare le linee guida di un progetto volto alla creazione di un sistema di marketplace in grado di permettere alle aziende di vendere i loro prodotti/servizi in Italia e sui mercati esteri. Il progetto potrà essere realizzato previo reperimento delle necessarie risorse finanziarie, non essendo attualmente disponibili risorse per il finanziamento dello stesso.

Il marketplace che si intende realizzare è di tipo orizzontale e potrà offrire prodotti/servizi di tipo diverso.

I vantaggi per il sistema delle PMI regionali riguardano la possibilità di:

- internazionalizzare: è "fondamentale perché sostiene il PIL, crea reddito e occupazione e stimola nelle imprese processi organizzativi, di innovazione e ricerca e dunque ne accresce la competitività." La creazione di un marketplace, ovvero un luogo in cui avvengono degli scambi, è un sistema in continua crescita che permetterebbe alle realtà produttive locali di penetrare i mercati esteri di difficile accesso con le modalità tradizionali;
- innovare: il web management per la gestione del marketing e della comunicazione aziendale ha assunto un ruolo fondamentale nei processi di internazionalizzazione. Esso è di cruciale rilevanza per potenziare gli scambi commerciali, attraverso l'incremento dei contatti e dei collegamenti interpersonali, la promozione delle potenzialità locali, il commercio elettronico, la vendita e l'assistenza su territorio nazionale ed estero;
- facilitare: in un sistema di piccola e micro impresa, quale quello marchigiano, l'introduzione di paradigmi tecnologici ed organizzativi volti all'implementazione di un sistema di marketplace in grado di penetrare mercati diversi non è facile e richiede competenze specifiche. Per questo motivo è necessaria un'azione pubblica sinergica per creare condizioni favorevoli e facilitare l'accesso delle aziende nei "nuovi" canali di vendita.

Di seguito si riportano le caratteristiche salienti del progetto che prevede:

- un sistema organizzativo, caratterizzato da una rete di imprese (la più ampia possibile) composta da: produttori di beni e servizi, provider di piattaforme tecnologiche per l'implementazione della piattaforma tecnologica a supporto del marketplace, banche e soggetti deputati alla gestione dei pagamenti, aziende di comunicazione per la promozione dei prodotti e servizi, antenne territoriali su paesi target;
- un sistema informatico, costituito dalla piattaforma software per la gestione del marketplace e dovrà consentire:
  1. il caricamento diretto dei prodotti da parte delle Aziende partner (con gestione Multilingua dei contenuti e dei servizi);
  2. l'importazione dei prodotti/servizi da sorgenti esterne (file excel, xml, ..);
  3. la possibilità di incrocio domanda/offerta produttori/distributori;
  4. l'interoperabilità dei prodotti/servizi con i portali di marketplace sviluppati nei diversi paesi target che risultano essere diversi per ogni paese di destinazione

(su lista specificata inclusi amazon.com, ebay e specifici come da elenco allegato);

5. garantire la conformità con i tracciati di interscambio definiti nel settore del marketplace (es. disponibilità dei prodotti/servizi, ecc.);
6. la pubblicazione in open data dei prodotti/servizi e dei riferimenti delle aziende aderenti al marketplace regionale;
7. sistema di suggestions (altri utenti hanno acquistato anche...);
8. referenze.

Un sistema di comunicazione, con l'obiettivo di definire quali prodotti/servizi e in quali modalità dovranno essere pubblicati e promossi sui portali di marketplace all'estero di cui all'allegato e le modalità di presentazione degli stessi.

Sarà indispensabile anche procedere alla modifica e alla revisione dei testi sui prodotti e garantire flussi personalizzati per ogni portale di destinazione.

Azioni di web marketing internazionali mirate alla promozione dei prodotti, del marketplace e delle aziende.

Un sistema di internazionalizzazione, in quanto il "core" del progetto è, altresì, il raggiungimento dei mercati esteri attraverso l'individuazione ed il coinvolgimento di una rete di distribuzione nei paesi target, con le modalità ritenute più efficaci per ogni area geografica. Per l'individuazione di questa rete di distributori, che si farà tramite e promotore dei prodotti made in Marche che il marketplace vuole far conoscere e commercializzare, il sistema si avvarrà delle antenne territoriali nei paesi target.

Alla base di questa attività si individua come di primaria importanza la collaborazione con la rete degli uffici esteri dell'Agenzia ICE, le camere di commercio estere, le Ambasciate, ecc... per l'individuazione dei migliori canali di distribuzione a seconda della categoria di prodotti e per l'organizzazione di eventi, incoming di imprenditori e aziende estere interessate alla distribuzione dei prodotti regionali, missioni per la creazione di una rete di contatti.

## **PROGETTI INNOVATIVI:**

### **CATENE DISTRIBUTIVE E PIATTAFORME LOGISTICHE**

I fattori critici di penetrazione dei mercati internazionali del settore enoagroalimentare regionale possono essere riassunti nei seguenti punti:

#### **1. Frazionamento dell'offerta**

La grande varietà e specializzazione della produzione eno-agroalimentare regionale costituisce paradossalmente il limite maggiore alla capacità di penetrazione sui mercati internazionali, sia per il basso volume produttivo per singola azienda e la conseguente difficoltà a far fronte a richieste di dimensioni importanti e spesso just in time, sia per la conseguente scarsa propensione all'export da parte delle aziende.

#### **2. Warehousing e logistica in partenza**

Lo sviluppo di una adeguata catena dell'export regionale non può prescindere dalla necessità di avere una adeguata strutturazione della logistica in partenza, che dal

magazzinaggio alle operazioni doganali, di spedizione e di trasporto, possa adeguatamente supportare l'offerta regionale.

### 3. Bonded warehousing e warehousing sul mercato di destinazione

Analogamente a quanto avviene in partenza, sarà necessario provvedere alla individuazione, a destinazione, di una struttura logistica che si occupi di magazzinaggio, delle operazioni doganali e delle operazioni di trasporto.

### 4. Reperimento della domanda e distribuzione sul mercato di destinazione

Ovviamente, condizione fondamentale per il successo dell'intero progetto è l'individuazione della domanda e della catena distributiva sul mercato di destinazione.

Si ritiene che la realizzazione di un sistema logistico distributivo regionale consenta pertanto di superare le suddette criticità con adeguate soluzioni, che permetteranno alle PMI regionali di affrontare i mercati internazionali in maniera più competitiva.

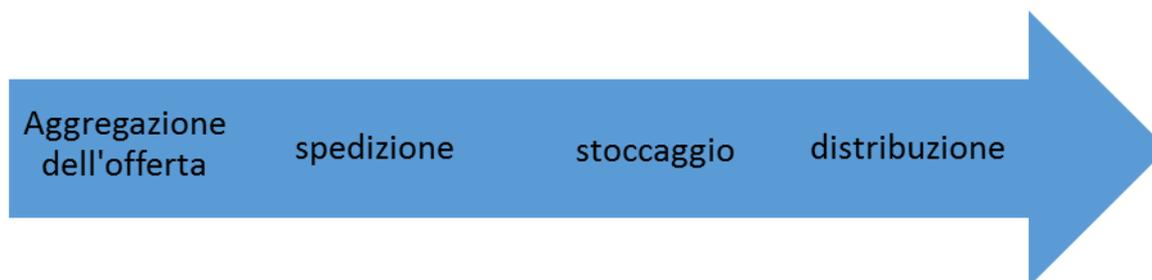
Il progetto potrà comunque essere realizzato previo reperimento delle necessarie risorse finanziarie, non essendo attualmente disponibili risorse per il finanziamento dello stesso.

Uno dei limiti più grandi alla penetrazione dei mercati internazionali è la minima capacità di stoccaggio dei prodotti e, quindi, la pratica impossibilità di rispondere just in time alle eventuali richieste dei dettaglianti.

Altresì la frantumazione dell'offerta consente agli intermediari di spuntare amplissimi margini, con il minimo investimento in logistica e distribuzione. Per le micro e piccole aziende agroalimentari marchigiane, il valore aggiunto del progetto può venire:

- a. dalla possibilità di avere un magazzino per il deposito;
- b. dall'averne un partenariato strategico con un distributore locale.

Il progetto per la realizzazione di piattaforme logistico-distributive della Regione Marche definisce un processo di approccio al mercato che include già tutti i passaggi chiave della catena distributiva:



Il progetto individua per ogni anello della catena distributiva:

- a. i soggetti partecipanti;
- b. le modalità operative e la divisione dei compiti;

- c. l'arco temporale di intervento;
- d. la ripartizione dei costi.

Soggetti partecipanti:

- aziende esportatrici;
- partner locale (distributore);
- spedizionieri ed operatori logistici.

Le modalità operative e la divisione dei compiti:

- selezione delle aziende fornitrici (RM e partner locale);
- selezione e verifica dello spedizioniere;
- selezione dei prodotti (partner locale);
- spedizione (RM e spedizioniere);
- sdoganamento e stoccaggio (partner locale);
- azioni di supporto e promozione (RM e partner locale – Master Class, settimane della gastronomia marchigiana, documentazione informativa in lingua veicolare rispetto al mercato, ecc).

L'arco temporale di intervento:

- fase di selezione e di organizzazione in Italia 6 mesi;
- fase di promozione all'estero 9-12 mesi;

La ripartizione dei costi:

i costi del progetti potranno essere ripartiti come segue:

- spese promozionali e di supporto: Regione Marche;
- costi merci e attività commerciale: partner locale;
- compartecipazione ai costi di spedizione (nella fase di avvio): aziende partecipanti.

## **FORMAZIONE MANAGER E ACCOMPAGNAMENTO ALLE IMPRESE**

Il sistema produttivo delle Marche, caratterizzato dalla pronunciata specializzazione in settori maturi (calzature, pelletteria, abbigliamento, mobile, alimentare, meccanica in genere), è sottoposto da anni alla incalzante concorrenza dei nuovi produttori esteri. Per questo la via dell'internazionalizzazione è l'unica che riesca a garantire la salvaguardia dei livelli produttivi ed occupazionali. Il fattore principale dell'internazionalizzazione non può essere rappresentato però solo dai prodotti realizzati dalle imprese. Un ruolo fondamentale è rivestito anche dalle risorse umane, perché queste rappresentano il

principale vettore della conoscenza, sulle quali è necessario investire per far crescere le imprese. Il capitale intellettuale, le esperienze maturate e acquisite, le relazioni, sono tutti concetti che sempre più devono entrare all'interno delle imprese che intendono internazionalizzarsi.

L'internazionalizzazione in termini di investimento e non di delocalizzazione o di mera esportazione, significa qualificare l'occupazione, valorizzare l'elemento qualitativo e definire servizi più avanzati.

L'assistenza in accompagnamento delle piccole e micro imprese sui mercati esteri è fondamentale per assicurare nuovi sbocchi economici e commerciali alle miriadi di imprese che operano sul territorio regionale. L'attività di formazione è un altro aspetto tipico, spesso relegato come ruolo e funzioni, in maniera subordinata, ma elemento strategico nella crescita complessiva dell'intero apparato produttivo regionale.

Alcune ed importanti sono le iniziative che la Regione Marche intende promuovere e sostenere nel settore della formazione per il prossimo triennio. Questo processo è stato già avviato attraverso una fattiva collaborazione con l'Università Politecnica delle Marche e l'ISTAO, con le quali la Regione intende proseguire i rapporti di collaborazione. Si tratta, tuttavia, di incrementare l'intervento coinvolgendo un numero sempre maggiore di imprese, con l'ausilio (operativo e finanziario) di tutti gli altri soggetti deputati all'internazionalizzazione.

Creare nuove figure professionali al servizio di aziende singole e associate, favorire l'ingresso occupazionale dei giovani formati nei nuovi profili, predisporre scambi di formazione sia in uscita che in entrata da parte di giovani stranieri presso aziende italiane con il coinvolgimento delle Università, sono alcuni degli obiettivi prioritari che il Piano triennale 2016-2018 si pone.

Nel prossimo triennio si intende infatti mettere in opera un progetto per la formazione di Temporary manager, ovvero progetto per la formazione di professionisti esterni in grado di accompagnare i processi di internazionalizzazione delle PMI con vocazione estera ma prive di personale qualificato:

1. costruendo piani aziendali su misura per l'internazionalizzazione delle PMI;
2. formando il personale interno delle PMI così da qualificarlo e renderlo autonomo per il prosieguo delle attività estere dell'azienda.

Il progetto sarà suddiviso in:

- a. selezione delle aziende che partecipano al progetto;
- b. selezione dei candidati TM;
- c. formazione dei TM: la formazione potrà avvenire sia a Roma (ICE) sia in un secondo momento nelle Regioni designate (c/o Università o centri di alta formazione);
- d. affiancamento dei TM alle aziende.

Il progetto potrà comunque essere realizzato solo previo reperimento delle necessarie risorse finanziarie, non essendo attualmente disponibili risorse per il finanziamento dello stesso.

Il progetto potrà essere realizzato anche in collaborazione con l'Agenzia ICE e le Camere di Commercio regionali.

### **ATTRAZIONE INVESTIMENTI**

Gli Investimenti Diretti Esteri (IDE) sono definiti come acquisizioni di attività produttive (o servizi) che comportano anche la gestione dell'azienda acquisita o la costituzione di una unità (produttiva, commerciale, di servizi) attraverso l'acquisizione di fattori locali di produzione (manodopera, capitali, terreni, attrezzature, ecc.). In questo secondo caso si parla di investimenti *green field*, perché aumentano la capacità produttiva del Paese recipiente partendo da una situazione di base (un campo verde, appunto).

Gli investimenti in un altro Paese vengono effettuati per motivi diversi. Ne elenchiamo alcuni:

cogliere i vantaggi derivanti da normative del Paese recipiente in tema di sgravi fiscali e incentivi;

sfruttare i differenziali dei costi dei fattori di produzione (lavoro, credito, terra, servizi) per produzioni a più basso costo;

acquisire aziende concorrenti (i cosiddetti IDE orizzontali, cui si riferiscono anche le articolazioni territoriali di attività proprie della casa madre, per il controllo del mercato);

acquisire, attraverso l'IDE, tecnologia e know-how altrimenti non raggiungibili (o acquisire anche marchi);

acquisire aziende o creare nuovi impianti per attività complementari a quelle della casa madre (i cosiddetti IDE verticali).

Nell'individuazione dei progetti di investimento e nell'identificazione dei potenziali investitori uno o più di uno di questi parametri deve essere evidenziato.

L'attività di attrazione di investimenti esteri si compone sostanzialmente di tre fasi:

attività ricognitiva, con la costituzione di banche dati specializzate;

attività identificativa (elaborazione dei progetti orientati ad interessare gli investitori esteri; selezione dei mercati oggetto della promozione);

attività di matching, attraverso strumentazioni diverse, in relazione al progetto recipiente, al mercato di riferimento, alle caratteristiche dell'investimento.

### La proposta organizzativo-strategica

In modo estremamente sintetico si può riepilogare l'attività di attrazione degli investimenti esteri come segue:

Settori di interesse:

calzature, mobili, energia, domotica, elettrodomestici/meccanica, immobiliare turistico.

Mercati:

Giappone/Corea del Sud, Cina, Russia, Emirati Arabi Uniti, Israele, India. Mercosur.

Attività:

Creazione banche dati, Selezione progetti, Monitoraggio mercati, Lobbying, Road Show, Missioni incoming, Assistenza investitori.

Struttura:

La struttura operativa, composta da una rete di operativi nei mercati strategici oltre che da una struttura interna di coordinamento (Servizio Regionale e Agenzia Regionale di Sviluppo Svim Spa).

A fianco della struttura ed in stretto raccordo con la stessa, opereranno qualificati professionisti regionali, selezionati ed iscritti in un apposito elenco, con competenze specifiche nel campo dell'internazionalizzazione. A tale elenco potranno attingere le imprese straniere interessate ad investire nelle Marche per essere supportate nei vari adempimenti, nonché imprese regionali interessate alla realizzazione di progetti di attrazione di investimenti. La Giunta regionale, con l'approvazione del Piano speciale per l'attrazione degli investimenti nelle Marche, adottato previo parere della competente commissione assembleare, definirà i termini e le modalità dell'eventuale concorso economico.

Strumenti:

Le attività della Regione Marche in questa materia saranno svolte in stretto raccordo con la Direzione Generale per l'attrazione degli investimenti esteri del MISE, al fine di agevolare il coordinamento con riguardo ad iniziative di investimento estere localizzate in ambito regionale e con potere, all'occorrenza, di convocare e presiedere conferenze di servizi per gli investimenti esteri di esclusivo interesse regionale, come previsto per legge. Il progetto potrà comunque essere realizzato solo previo reperimento delle necessarie risorse finanziarie, non essendo attualmente disponibili risorse per il finanziamento dello stesso.

### ***MONITORAGGIO, VALUTAZIONE E COMUNICAZIONE***

Particolare attenzione sarà riservata alla Comunicazione e a percorsi di formazione ed accompagnamento dedicati alle imprese più piccole, per favorire il loro ingresso nei mercati esteri.

La comunicazione è, infatti, uno degli strumenti essenziali per lo sviluppo della conoscenza a supporto delle politiche di internazionalizzazione. Il sostegno concreto ai processi di presenza delle nostre aziende sui mercati esteri ha bisogno continuo di informazioni, sia di ordine economico e produttivo, sia riguardo ai fattori normativi e giuridici, sia anche in ordine alle molteplici attività che vengono poste in essere dai vari soggetti.

In linea con le positive esperienze maturate con l'assistenza tecnica fornita alle imprese, si intende proseguire nel percorso intrapreso in collaborazione con SVIM per la gestione dello SPRINT Marche.

A tale scopo risulta di fondamentale importanza l'attività svolta da Sprint Marche, lo sportello informativo gestito attraverso l'Agenzia regionale, SVIM-Sviluppo Marche S.p.A. che accorpa gran parte delle attività di comunicazione dei dati generali e specifici del settore. Sulla scorta delle positive esperienze e conoscenze acquisite nel corso degli anni, la Regione Marche intende proseguire nel ruolo di coordinamento dello sportello Sprint attraverso l'Agenzia regionale, SVIM-Sviluppo Marche S.p.A.

Lo sportello SPRINT Marche, operante ormai da alcuni anni, consiste nell'assistenza tecnica fornita alle imprese. Tale sostegno si concretizza sia nella veicolazione, attraverso il portale [www.sprintmarche.it](http://www.sprintmarche.it), di una serie di servizi, ad oggi, principalmente di tipo informativo/formativo; sia nell'attività di raccordo e informazione delle iniziative sul territorio

promosse anche in collaborazione con il sistema regionale dei principali enti che si occupano di internazionalizzazione.

Inoltre, lo Sprint svolge un'importante attività di monitoraggio degli indicatori (quali/quantitativi) delle attività svolte dal Servizio Internazionalizzazione, che coinvolgono i diversi stakeholder sia sul territorio marchigiano sia all'estero, e quelli relativi alla customer satisfaction dei soggetti regionali partecipanti alle varie iniziative.

Per il triennio 2016-2018 l'attività operativa dello Sportello proseguirà nelle seguenti aree:

**Sito Web:** si intende rendere il sito [www.sprintmarche](http://www.sprintmarche) sempre meno "vetrina descrittiva" e sempre più contenitore snello e immediato di strumenti e informazioni utili a supporto tecnico di imprese e soggetti marchigiani che vogliono approcciare i processi di internazionalizzazione. Si potenzierà l'attività di ordinaria manutenzione nell'aggiornamento delle sezioni relative alle attività in calendario, alle info dal Mondo, alle news, ai punti di assistenza tecnica presenti all'estero e in generale ai contenuti gestiti da Sprint riguardanti servizi e strumenti. Tutto questo in stretta relazione con i contenuti sia del sito del Servizio Internazionalizzazione che della newsletter. Inoltre, si tenderà a trasformarlo sempre più in un front-office con le aziende divenendo un vero e proprio luogo di incontro.

**Attività promo-informativa:** si intende potenziare la calendarizzazione dei roadshow di presentazione dello Sportello Sprint sul territorio in stretta collaborazione/correlazione con il sistema camerale, le associazioni di categoria e i centri servizi. La passata esperienza, seppur ancora minimale, è stata di assoluto interesse in quanto ha consentito sia di allargare/implementare i contatti con le aziende che di approfondire la loro conoscenza. Lo Sportello ha, infatti, fisicamente incontrato, in occasione di convegni, seminari e fiere organizzate e gestite anche da altri attori regionali del sistema dell'internazionalizzazione, le imprese.

Presso lo sportello sono inoltre transitate centinaia di aziende che hanno ricevuto servizi diretti: come l'opportunità di avere incontri/appuntamenti ad hoc con Sace e Simest. Attualmente lo sportello, raggiungendo circa ottomila aziende necessita di un sistema automatico di gestione di data base anagrafici e di invio di newsletter, considerata la strategicità dell'attività di animazione sul territorio che, sulla base dei dati monitorati nella passata annualità, ha visto aumentare il numero di contatti registrati nei db Sprint e il numero di informative da divulgare, in aggiunta ad una crescente esigenza di targetizzazione delle comunicazioni.

**Monitoraggio dei risultati:** Il Servizio Internazionalizzazione nella scorsa programmazione ha elaborato, in stretta collaborazione con Svim Spa e l'Università Politecnica delle Marche, un sistema di monitoraggio quanti/qualitativo. Tale sistema di indicatori prevede la rilevazione trimestrale di indicatori di risultato di I° livello (delle attività e iniziative che svolge direttamente o per il tramite di soggetti attuatori regionali) e di II° livello (relativo alla customer satisfaction dei soggetti partecipanti). Essendo in via di completamento la fase di collaudo del sistema di rilevazione e reportistica su Access degli indicatori di I° livello (tipo e numero di attività, divisione Settore/Paese, numero e categoria di soggetti partecipanti alle attività) si ritiene, in prospettiva, ottimizzare e potenziare tale strumento. Tale potenziamento dovrà riguardare anche il monitoraggio degli indicatori di II° livello, che è ancora in una fase iniziale che vede la realizzazione di un sistema web di inserimento dati



di questionari (su google docs), al fine di poter procedere ad una prima rielaborazione sintetica dei dati e di proseguire l'ordinario collaudo.

Servizi alle imprese: nell'ottica di dare maggiore strategicità e visibilità all'attività di Sprint e sulla base delle esigenze manifestatesi attraverso le info arrivate allo Sportello nella precedente programmazione si ritiene necessaria l'implementazione di nuovi servizi alle imprese, mantenendo attivi quelli attualmente veicolati attraverso il portale.

In particolare, le imprese più strutturate – quelle cioè che hanno un ufficio dedicato all'analisi e allo sviluppo Prodotto/Mercato/Paese - richiedono network tecnologici e aderiscono talvolta alle missioni economiche regionali.

Quelle mediamente strutturate – che hanno cioè informazioni, anche se di base, sui mercati/Paese - hanno individuato il mercato attrattivo per il loro prodotto, aderiscono spesso alle Fiere sostenute dalla Regione Marche, ma hanno bisogno fundamentalmente di:

- assistenza per muoversi in quel mercato;
- definizione dei documenti per import/export;
- procedure per pagamento IVA;
- contrattualistica internazionale.

Reperire con facilità e basso costo elenchi di importatori/distributori per il settore di riferimento (es. ICE fornisce elenchi nel mondo). Le imprese poco strutturate – quelle cioè che sentono una forte esigenza di internazionalizzarsi, ma non hanno competenze in materia di marketing internazionale e non hanno personale dedicato all'analisi del mercato estero poiché nella maggior parte dei casi non possono sostenerne il costo, a queste aziende serve, in aggiunta a tutti i servizi sopra elencati, anche la parte che precede l'approccio al mercato e cioè l'analisi di marketing per capire dove e come.

Si rende necessario analizzare l'implementazione e la modalità di fruizione dei seguenti servizi aggiuntivi:

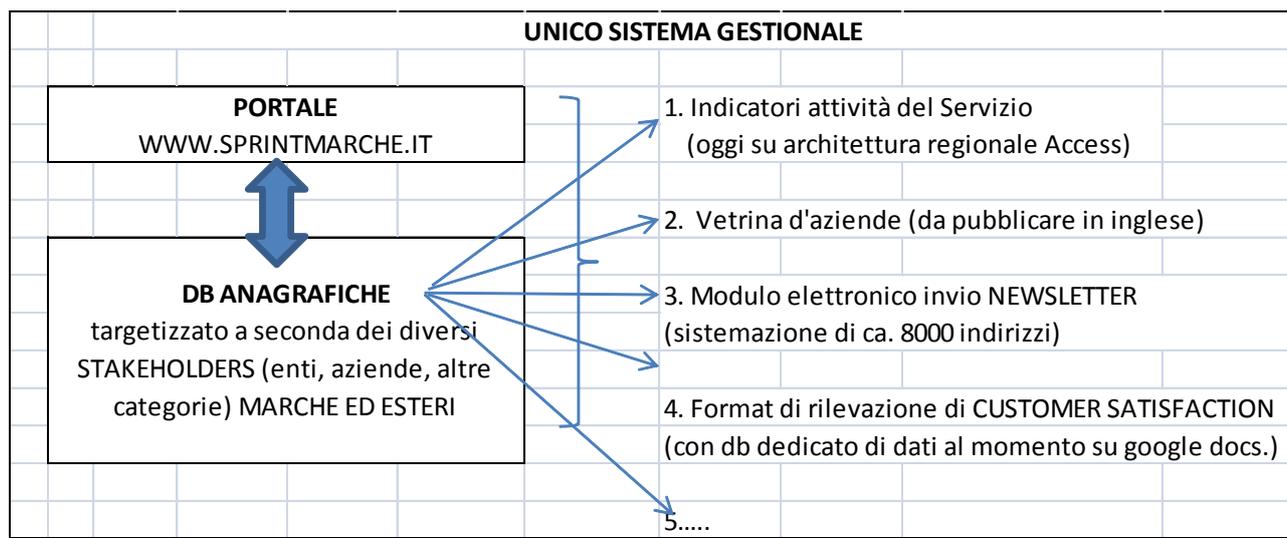
- fornitura di elenchi di importatori/distributori su diversi Paesi e Settori;
- fornitura di modulistica standard di contrattualistica internazionale;
- predisposizione di ricerche di marketing ad hoc a seconda delle esigenze dell'azienda;
- ricerca finanziamenti alle imprese.

Attività con il network: al fine di potenziare i servizi come sopra evidenziato, si ritiene necessario non solo sensibilizzare ulteriormente il network Sprint ma anche stringere ulteriori nuovi accordi di collaborazioni con altri soggetti di natura pubblica e/o privata, a seconda delle diverse esigenze come ad esempio la Facoltà di Economia (Ancona/Macerata/Urbino) per collegamento studenti-aziende che necessitano di ricerche di mercato ad hoc su determinati mercati/Paese; Studi professionali esperti in materia di contrattualistica internazionale per quanto riguarda la dotazione di modulistica specializzata su contrattualistica standard sempre più richiesta dalle imprese; sistema Confindustria Marche per capire in maniera sempre più diretta quali i servizi più utili alle imprese e anche per mappare le aziende marchigiane con sedi all'estero; Centri Spedizionieri doganali che operano nel settore della consulenza e dell'assistenza in materia doganale, fiscale e del commercio estero.

Formazione per le persone che lavorano allo Sportello in stretta correlazione con la formazione del personale del servizio: si rende necessario aumentare le competenze del

personale Sprint in materia tecnica di internazionalizzazione e comunque di argomenti legati alle tematiche in generale dello sportello e a tal proposito si potenzierà la partecipazione del personale Sprint a periodiche occasioni formative inerenti che si verificheranno nell'ambito regionale e nazionale.

Sistema gestionale: per operare in queste molteplici direzioni, nel corso delle precedenti annualità, si sono dovuti implementare alcuni nuovi strumenti sopra citati a corredo del sito web che oggi, per aumentare i livelli di efficienza ed efficacia delle attività, è necessario armonizzare con l'utilizzo di un unico sistema, la cui architettura potrebbe essere graficamente sintetizzata come segue:



Si intende Creare un nuovo portale secondo le direttive generali impartite dal servizio informatico regionale.

#### Newsletter

La newsletter è uno strumento indispensabile per avere una costante informazione sui programmi e sulle attività promosse o sostenute dalla Regione Marche verso i mercati internazionali.

Si intende rafforzare lo strumento della newsletter, che si strutturerà tramite canali di informazioni interni ed esterni alla Regione, che offrano ai fruitori del Servizio una prospettiva di mercato delle aree che si ritengono potenzialmente più interessanti. Per affrontare le problematiche di una internazionalizzazione che debba essere sempre più "ragionata", verrà inserito anche un panel circa le opportunità finanziarie che Regione, Governo e UE mettano a disposizione delle imprese.

Il progetto potrà comunque essere realizzato solo previo reperimento delle necessarie risorse finanziarie, non essendo attualmente disponibili risorse per il finanziamento dello stesso.

## **COOPERAZIONE E PARTENARIATI INTERNAZIONALI**

Sulla scorta di esperienze già acquisite (Brasile, Cina, ecc...), per il prossimo triennio si riconferma l'attività volta allo sviluppo di collaborazioni e partenariato con Enti e Istituzioni estere svolta prevalentemente dai Centri di ricerca e di innovazione tecnologica delle Marche, con il sostegno dell'Agenzia Regionale di Sviluppo Svim Spa e delle Università nonché delle imprese marchigiane, al fine della ricerca di nuove vie di sviluppo dell'internazionalizzazione delle PMI marchigiane.

Questa metodologia, sperimentata negli anni e con successo in America Latina (prevalentemente Brasile ed Argentina), è servita alla Regione Marche per condividere una strategia di cooperazione finalizzata allo sviluppo dell'internazionalizzazione delle piccole micro e medie imprese locali e a promuovere il Made in Marche, integrando i distretti produttivi marchigiani con quelli stranieri.

In particolare, in Brasile, grazie a dei forti partenariati territoriali ed all'apporto di risorse finanziarie cospicue, nei settori del legno e della meccanica, Cosmob Spa e Meccano Spa, con la partecipazione del Sebrae hanno sviluppato progetti rilevanti e consistenti.

La base di partenza è, dunque, il modello di sviluppo dei distretti produttivi marchigiani da implementare in un progetto comune che il Brasile vuole testare per la propria politica industriale come sistema di aiuto per le PMI. L'obiettivo è quello di interagire con il tessuto imprenditoriale brasiliano progettando azioni di interscambio che dalla applicazione metodologica aprano la fase operativa in parallelo.

I principali attuatori del modello di intervento per la Regione Marche saranno l'agenzia SVIM e i Centri Tecnologici, ma fondamentale resta anche l'interazione con l'Università e gli Enti operanti nei Paesi di riferimento.

Al fine di fornire un quadro completo delle tipologie di intervento che si prevede di attuare con il presente piano, allegato sub B), viene prodotto un quadro delle stesse, riepilogate per settori operativi e per azioni dettagliate.

**OBIETTIVI STRATEGICI PER AREE PAESE  
INTERNAZIONALIZZAZIONE TRIENNIO 2016-2018**

**Aree Paese di intervento settori economico-produttivi**

CONTINENTE	PAESI TARGET	POPOLAZIONE (IN MILIONI)	POTERE ACQUISTO PRO-CAPITE IN DOLLARI	INDICE DI INTERESSE
America del Nord	Stati Uniti	318	54.370	AAA
	Canada	35	44.967	AA
America del Sud	Brasile	202	16.155	A
	Argentina	43	22.302	A
Asia	Cina	1.355	13.224	AAA
	Hong Kong	7,3	55.097	AAA
	Emirati Arabi Uniti	6	66.347	AA
	Iran	80	17.443	AA
	Corea del Sud	49	35.379	A
	Giappone	127	37.519	A
	Vietnam	93	5.656	A
	India	1.236	5.808	AA
	Indonesia	253	10.651	A
	Eurasia	Russia	142	24.449
Ucraina		44	8.681	A
Kazakhstan		18	24.108	A
	Bielorussia			A
Africa	Paesi Area Centro Occidente (1)	361	8.667	AA
	Paesi Area Maghreb (2)	177	11.967	A
	Sudafrica	48	13.094	A
Europa (Eusair)	Paesi Area Balcanica (3)	43	16.713	A
<b>Totale</b>	<b>Popolazione complessiva</b>	<b>4.637,3</b>		

**COMPOSIZIONE AREE PAESE**

- 1) Guinea E. (1,5/36.785) – Nigeria (177/6.054) – Angola (19/7.270) - Ghana(25/4.137) -Senegal (14/2.352) - Costa d’Avorio (23/3.101) – Camerun (23/3.007) – Congo (78,5/6.635)
- 2) Libia (6,3/15.877) – Tunisia (11/11.341) – Marocco (33/7.813) – Algeria (39/13.888) – Egitto (87,7/10.918)
- 3) Albania (3/11.391) - Serbia (7,3/13.378) – Croazia (4,4/20.947) – Montenegro (0,7/15.105) – Bosnia E. (3,8/9.892) – Grecia (10,7/25.954) – Slovenia (2/29.867) – Macedonia (2/13.398) – Kosovo (2,2/9.281) - Bulgaria (6,9/17.926)

**INDICE DI INTERESSE**

AAA = molto alto

AA = alto

A = moderatamente alto

**TIPOLOGIE DI INTERVENTO**

SETTORE	AZIONI
<b>Sostegno allo sviluppo della competitività delle PMI sui mercati esteri per promozione degli scambi economici e commerciali</b>	Acquisto di servizi di supporto all'internazionalizzazione
	Partecipazioni a fiere e saloni internazionali
	Eventi collaterali alle manifestazioni fieristiche internazionali
	Partecipazione ad iniziative e missioni economiche indirizzate ai mercati esteri in forma coordinata
	Show-room temporanei
	Incoming di operatori esteri
	Incontri bilaterali fra operatori esteri e all'estero
	Workshop e/o seminari in Italia con operatori esteri e all'estero
	Azioni di comunicazione sul mercato estero
	Attività di formazione specialistica per l'internazionalizzazione, destinata esclusivamente alle imprese
	Realizzazione e registrazione del marchio consortile Voucher a sostegno all'attività dei Consorzi per l'internazionalizzazione, dei Consorzi multiregionali e dei progetti diretti di internazionalizzazione delle imprese
<b>Cooperazione con altri soggetti istituzionali</b>	Progetti di sostegno e di sviluppo del <i>Made in Italy</i> con Mise, Agenzia Ice, Camere di Commercio, ABI, Confindustria, Associazioni di categoria
<b>Progetti strategici per Aree Paese</b>	Progetti di apertura di nuovi mercati (Nord America , Africa, Iran)
	Progetti di sostegno all'export in area di preoccupante crisi (Russia) Progetti di consolidamento della presenza regionale in alcune aree continentali (Cina, Emirati Arabi)
<b>Formazione ed assistenza tecnica alle imprese</b>	Formazione dei <i>Temporary manager</i> e di altri profili professionali
	<i>Sprint Marche</i> . Comunicazione (sito web, social media, informazione periodica, ecc...) Organizzazione periodici incontri delle imprese con funzionari SACE e SIMEST
<b>Innovazione dei processi di internazionalizzazione</b>	Sistema condiviso <i>marketplace</i> , <i>e-commerce</i> ed <i>e-procurement</i>
	Catene distributive e piattaforme logistiche
<b>Attrazione degli investimenti</b>	Sviluppo del sistema regionale collegato con il sistema nazionale
	Incubatore regionale di progetti da presentare ad investitori esteri Partecipazione ad incontri operativi con investitori internazionali