

# Relazione della III Commissione permanente

ATTIVITA' PRODUTTIVE; PROBLEMI DEL LAVORO; EMIGRAZIONE; AGRICOLTURA E FORESTE;  
COOPERAZIONE; INDUSTRIA; ARTIGIANATO; COMMERCIO;  
TURISMO E INDUSTRIA ALBERGHIERA; ACQUE MINERALI E TERMALI; FORMAZIONE PROFESSIONALE; CACCIA E PESCA

*(Seduta del 14 ottobre 2009)*

---

Relatore di maggioranza: KATIA MAMMOLI

Relatore di minoranza: GRAZIELLA CIRIACI

---

## sulla proposta di atto amministrativo n. 128/09

a iniziativa della Giunta regionale

*presentata in data 7 agosto 2009*

---

PIANO INTEGRATO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E LA PROMOZIONE ALL'ESTERO

ANNI 2010/2012

LEGGE REGIONALE 30 OTTOBRE 2008, N. 30, ARTICOLO 4

---

**RELAZIONE ORALE**

---

**PARERE ESPRESSO**  
**DAL CONSIGLIO REGIONALE DELL'ECONOMIA E DEL LAVORO**  
**AI SENSI DELL'ARTICOLO 4, COMMA 1, DELLA LEGGE REGIONALE 15/2008**

*(Seduta del 5 ottobre 2009)*

Il Consiglio regionale dell'economia e del lavoro nella seduta del 5 ottobre 2009 ha esaminato il testo della proposta di atto amministrativo n. 128/09 avente ad oggetto "Piano integrato per l'internazionalizzazione e la promozione all'estero - anni 2010/2012. Legge regionale 30 ottobre 2008, n. 30, articolo 4";

Visto l'articolo 8 della l.r. 15/2008;

Udita la proposta del relatore Paola Bichisecchi;

Vista la relazione di cui all'allegato A) facente parte integrante del presente atto;

Visto gli articoli 14 e 16 del Regolamento interno del CREL

**esprime parere favorevole**

a condizione che venga apportata la seguente modifica nell'Allegato, parte integrante e sostanziale della proposta di atto amministrativo in oggetto:

- nella parte 3 - Principi generali e metodologici - al punto 9) di pagina 11, in fine periodo, dopo le parole: "degli investimenti" aggiungere le seguenti: "dando attuazione anche all'articolo 6 della legge regionale 30/2008";

e con le seguenti raccomandazioni:

- 1) che siano più adeguatamente strutturati: elementi, obiettivi, strategicità, programmazione sistemica delle azioni annuale e pluriennali, individuazione delle risorse dirette ed indirette, partner bancari di progetto, cioè tutti quegli assetti determinanti per un progetto pluriennale operativo che definisca obiettivi, priorità, attività;
- 2) che negli atti conseguenti vengano garantiti:
  - a) la completa attuazione dell'articolo 4, comma 5, della legge regionale 30/2008 con riferimento al programma esecutivo annuale, che deve contenere anche le modalità di concessione dei contributi;
  - b) l'applicazione dell'articolo 6 "Contributi per iniziative di internazionalizzazione e progetti promozionali" con una adeguata dotazione finanziaria ed un'apposita disciplina di attuazione;
  - c) l'incremento delle risorse finanziarie per l'internazionalizzazione.

Il Presidente  
Silvano Gattari

Allegato A

**1- Internazionalizzazione.**

L'internazionalizzazione rappresenta una misura importante e strategica per le imprese regionali, in quanto può favorire il superamento della difficile fase congiunturale attuale ed agevolare un collegamento con la ripresa del mercato mondiale.

Già il Programma di Governo regionale 2005/2010 individuava come prioritario il sostegno all'internazionalizzazione, che è stato richiamato anche nella legge regionale specifica, la l.r. 30/2008, alla quale però deve essere data completa attuazione con un'adeguata dotazione finanziaria.

**2 - Considerazioni sul Piano.**

Con riferimento alla proposta di piano integrato per l'internazionalizzazione e la promozione all'estero - Anni 2010/2012, si precisa quanto segue.

**2.1. Si condividono i principi generali e metodologici**, di cui alla parte 3; in particolare laddove si parla di:

- a) “qualificazione dei progetti come realmente legati ad interessi strategici degli imprenditori” - con un forte ruolo che deve essere riconosciuto alle Associazioni di categoria, sia nella fase di programmazione, sia in quella di attuazione e di esecuzione dei progetti, in linea con la legge regionale;
- b) “maggiore integrazione del sistema, lasciando da parte ogni protagonismo”;
- c) “la necessità di concentrare e focalizzare geograficamente gli interventi”;
- d) “la scelta strategica di fondo di valorizzazione del c.d. sistema regionale dell'internazionalizzazione” [...] **e di riconoscimento di alcuni ‘attori fondamentali’ di cui vanno peraltro riconosciute e rispettati i relativi ruoli e competenze nel rispetto del principio di sussidiarietà orizzontale.**

**Sembra viceversa riduttiva** la parte del programma laddove indica come “forma avanzata della politica di internazionalizzazione della Regione”, solo “l’attività di SVIM e dei Centri all’estero” e non anche quella svolta dagli altri attori sopra indicati, tra cui le stesse Associazioni di categoria, così come manca un richiamo esplicito all’articolo 6 (Contributi per iniziative di internazionalizzazione e progetti promozionali) della legge regionale che stimoli la progettualità proveniente dal mondo delle imprese (ATI, consorzi, associazioni di categoria).

**Si propone, pertanto, un richiamo esplicito, nella parte 3 del piano triennale, alla completa attuazione dell’articolo 6 della legge regionale**, che risulta rilevante per il sistema produttivo, in analogia con altre normative regionali attuate in materia.

**Tale parte andrebbe specificata nel programma annuale degli interventi per l’anno 2010, in modo più completo rispetto al piano 2009.**

In particolare la Giunta deve approvare il piano esecutivo annuale degli interventi, tenendo conto di quanto stabilito nel piano triennale, attraverso (articolo 4, comma 5, della l.r. 30/2008):

- a) l’individuazione di tutte le attività e dei progetti di promozione ed internazionalizzazione da realizzare in forma integrata ed intersettoriale;
- b) i criteri e le modalità per la loro attuazione;
- c) i criteri di riparto dei relativi finanziamenti;
- d) i criteri e le modalità di concessione dei contributi.

**Nel “Programma esecutivo annuale 2009** degli interventi di internazionalizzazione e di promozione nei settori di competenza regionale”, deliberazione della Giunta regionale 23 febbraio 2009, n. 303, non si è data infatti compiuta attuazione all’articolo 4, comma 5, in quanto non sono stati indicati (es. lettera a) i criteri e le modalità di concessione dei contributi, né è stata data attuazione compiuta all’articolo 6 della l.r. 30/2008, con risorse certe, tempistica per la presentazione dei progetti e i criteri per la selezione degli stessi.

**2.2 Sono condivisibili gli obiettivi operativi indicati nella parte 5, anche se la programmazione esecutiva annuale dovrà definire scelte operative che dovranno essere necessariamente di breve periodo**, vista la rapidità di cambiamento degli scenari economici in virtù anche della crisi in atto.

Va ribadito che la funzione principe della politica regionale di sostegno all’internazionalizzazione del nostro sistema produttivo consiste nel supportare le nostre aziende nei processi di ampliamento dell’export e di internazionalizzazione attiva e non incentivare le performance produttive e commerciali dei nostri competitors.

Si esprime parere favorevole sulla proposta in oggetto, con la proposta di emendamento sopra indicata, chiedendo al contempo alla Giunta regionale di garantire negli atti conseguenti:

- a) la completa attuazione della legge regionale 30/2008, articolo 4, comma 5, con riferimento al programma esecutivo annuale, che deve contenere anche le modalità di concessione dei contributi;
- b) l’applicazione dell’articolo 6 (Contributi per iniziative di internazionalizzazione e progetti promozionali) con una adeguata dotazione finanziaria ed un’apposita disciplina di attuazione;
- c) l’incremento delle risorse finanziarie per l’internazionalizzazione.

Tutto ciò premesso, si propone di esprimere parere favorevole condizionato, con raccomandazioni.

**Testo proposto**

## L'ASSEMBLEA LEGISLATIVA REGIONALE

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

Considerato che il piano integrato per l'internazionalizzazione e la promozione all'estero 2010/2012 è stato elaborato sulla scorta degli indirizzi programmatici regionali e tenuto conto delle osservazioni e proposte espresse dai componenti del comitato regionale di coordinamento di cui all'articolo 3 della l.r. 30/2008;

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 del servizio internazionalizzazione, cultura, turismo e commercio, nonché l'attestazione dello stesso che dalla deliberazione non deriva né può comunque derivare un impegno di spesa a carico della Regione, resi nella proposta della Giunta regionale;

Visto l'articolo 21 dello Statuto regionale;

**D E L I B E R A**

di approvare l'allegato "Piano integrato per l'internazionalizzazione e la promozione all'estero, anni 2010/2012" che costituisce parte integrante e sostanziale del presente atto.

**Testo approvato dalla Commissione**

## L'ASSEMBLEA LEGISLATIVA REGIONALE

**Identico**

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;

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;

**D E L I B E R A****Identico**

**LINEE GENERALI DI INDIRIZZO**  
**PER LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2010/2012**  
**SETTORE INTERNAZIONALIZZAZIONE PMI**

**INDICE**

**PARTE 1 - CONCETTO EVOLUTIVO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE**

**PARTE 2 - INTERNAZIONALIZZAZIONE E RUOLO DELLA REGIONE**

**PARTE 3 - PRINCIPI GENERALI E METODOLOGICI**

**PARTE 4 - ANALISI DI SCENARIO**

**PARTE 5 - OBIETTIVI OPERATIVI – PRIORITA’**



## PARTE 1 - CONCETTO EVOLUTIVO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Al fine di sviluppare una coerente e condivisa progettualità risulta utile richiamare alcune definizioni, certamente non esaustive - considerando i numerosi ed articolati contributi che la dottrina scientifica ha sviluppato negli ultimi quaranta anni - sul tema dell'internazionalizzazione (si veda la tab. 1)<sup>1</sup>.
- Com'è stato correttamente affermato, il processo d'internazionalizzazione è passato dall'essere una opzione strategica ad una **“esigenza di sopravvivenza”** per le singole imprese: già dal 1987 Varaldo sottolineava che **“l'esigenza di pensare in termini globali concerne non soltanto le imprese, già impegnate e presenti sotto varie forme sui mercati internazionali, ma anche le imprese attestare e orientate essenzialmente al mercato nazionale”**. **Ciò significa che non possiamo ignorare il processo di globalizzazione in atto (anche se questo può essere parzialmente condiviso per gli effetti prodotti)**.
- Va peraltro osservato che le modalità di presenza all'estero delle imprese sono state caratterizzate da consistenti cambiamenti e rilevanti trasformazioni hanno riguardato i fattori competitivi (si pensi alla price competition degli anni '60); **“per un'economia nazionale, così come per un'economia regionale, diventa pertanto fondamentale evolvere da una posizione in cui poteva essere sufficiente contare su una buona apertura internazionale ad una in cui occorre possedere una capacità di integrazione nell'economia mondiale. Saper governare con lucidità, coerenza e lungimiranza questo passaggio diventa essenziale per essere competitivi e godere di una nuova capacità di crescita, evitando di dover subire i costi della globalizzazione e non anche sfruttare le nuove opportunità che indubbiamente dischiudono”**.
- Un errore concettuale piuttosto rilevante si commette quando si tende a far coincidere il processo di internazionalizzazione con quello di delocalizzazione (si rimanda per l'analisi di tali differenze alla tab. 1); **“la delocalizzazione rappresenta solo una delle molteplici versioni attraverso cui si può esplicitare il processo di riorganizzazione** in chiave internazionale dei processi economici d'impresa...(M. Chiarvesio- E. Di Maria – S. Micelli, “Processi di internazionalizzazione e strategie delle imprese distrettuali tra delocalizzazione e innovazione” ICE, Roma, 2003). La delocalizzazione in negativo - (quella “dura e pura” come la definisce Rullani)-diventa un processo di trasferimento di modelli e pratiche produttive, che alimenta la concorrenza internazionale e comporta comunque vantaggi spesso non strategici e limitati nel tempo.
- Un approccio piuttosto interessante è quello che allarga i confini del processo di internazionalizzazione (comunemente stimato nei dati economici relativi alle esportazioni, alle importazioni

---

<sup>1</sup> Non è questa la sede per ripercorrere criticamente i vari studi realizzati sulla tematica oggetto di indagine; si rimanda alle teorie economiche sugli scambi internazionali ed ai più recenti contributi (si vedano, tra gli altri, il “lavoro pionieristico” di Pellicelli, Varaldo, Valdani, Velo, Rullani, Silvestrelli ed altri ancora).

ed agli IDE) , **alla “conoscenza” ed alle reti<sup>2</sup>. Va infatti osservato che la capacità di un’impresa di stare sul mercato dipende non più solo dal governo di dinamiche di innovazione basate su processi di learning by doing, quanto piuttosto dalla capacità **di partecipare a sistemi del valore, a reti di relazioni, di scala internazionale; dalla sua abilità cioè nel riconoscere e acquisire innovazioni, conoscenze, competenze e relazioni** prodotte anche in altri contesti, da integrare e valorizzare con le conoscenze e le specificità aziendali e territoriali.**

- Non può in conclusione sfuggire che il processo di internazionalizzazione risulta essere estremamente variegato nelle modalità e per i risultati che può comportare; non risulta inoltre possibile delineare un “one best way”, che definisca il comportamento ottimale sui mercati esteri per ciascuna tipologia d’impresa. Differenze, anche determinanti, si possono individuare a seconda del settore di appartenenza, della dimensione, ma soprattutto del modello di business (che tiene conto del capitale organizzativo, del capitale umano e di quello relazionale) e quindi della strategia individuata. Va infine osservato che l’internazionalizzazione così delineata non può e non deve essere intesa come delocalizzazione (quella “dura e pura” di cui Rullani diceva); al contrario, dove è possibile (ed utile, in quanto fattore competitivo sui mercati esteri), **è necessario favorire il “processo produttivo” made in Italy, intervenendo sugli intangibles in una prospettiva internazionale.**

---

<sup>2</sup> Si fa in tal senso riferimento ai numerosi studi realizzati di recente sul tema della “economia della conoscenza”, anche in una prospettiva internazionale; molti flussi –non di tipo mercantilistico-, che richiederebbero un approccio “empirico” rivolto ad analizzare “la filiera”, **particolarmente rilevanti non sono rilevati da un apparato statistico ancora** poco coerente con il processo evolutivo dell’internazionalizzazione.

## Tab. 1- VARIETA' DEI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

---

L'internazionalizzazione delle imprese, sfruttando il proprio vantaggio competitivo, può avvenire attraverso varie modalità come: esportazioni, stipula di alleanze internazionali oppure attraverso gli investimenti diretti esteri (IDE) (Hymer, 1970). Tra gli autori della scuola di Reading è da annoverare, come uno tra i suoi maggiori esponenti, Dunning (1971; 1973) il quale attraverso vari contributi ha formulato il paradigma eclettico. In particolare, l'autore ha tassonomizzato gli obiettivi che le imprese perseguono nell'effettuare degli investimenti diretti esteri (IDE). Tali obiettivi sono riconducibili a:

- 1) ricerca di vantaggiosi mercati degli input, come manodopera a basso costo (per esempio nei paesi del terzo mondo), elevate competenze tecnologiche o manageriali (per esempio nella Silicon Valley in California), oppure l'ottenimento materie prime a prezzi vantaggiosi;
- 2) vicinanza ai mercati di sbocco al fine di adattare il più possibile i prodotti a quelle che possono essere le esigenze dei consumatori locali oppure al fine di ridurre i costi di transazione;
- 3) ottenimento di efficienze legate ad economie di scala, di scopo o da diversificazione del rischio collocandosi in diverse aree geografiche;
- 4) sviluppo di assetti strategici al fine di indebolire dei diretti concorrenti;
- 5) realizzazione di investimenti di fuga al fine di ottenere vantaggi di natura legislativa o fiscale.

Molto spesso il processo di internazionalizzazione viene confuso con ciò che viene definita "delocalizzazione". Tuttavia, queste due strategie presentano indubbe differenze, sia in termini di obiettivi che si intende perseguire che di risorse necessarie per realizzare l'investimento. **"La delocalizzazione, infatti, comporta il trasferimento delle unità produttive a basso valore aggiunto dal proprio mercato di riferimento verso i mercati emergenti caratterizzati da bassi costi dei fattori della produzione. Il trasferimento in tali mercati, però, ha il solo obiettivo di ridurre sensibilmente i costi della produzione, al fine di offrire gli stessi prodotti a prezzi più competitivi. La peculiarità della delocalizzazione, quindi, risiede nel fatto che il principale mercato di riferimento continua ad essere quello originario, e non anche il mercato nel quale si è trasferita la produzione. Dal lato opposto, invece, con il termine "internazionalizzazione" si intendono quei processi che si prefiggono la conquista di crescenti quote di mercato nei paesi nei quali si è scelto di investire.** Quindi, a differenza della delocalizzazione, con i processi di internazionalizzazione, le imprese aprono nuove attività produttive nei mercati (emergenti) che presentano maggiori potenzialità di sviluppo economico e commerciale, con l'obiettivo, non di abbattere i costi di produzione, bensì di presidiare da vicino i nuovi mercati e di conquistarvi progressivamente rilevanti quote di mercato. Inoltre, il processo di internazionalizzazione si contraddistingue dalla delocalizzazione, in quanto caratterizzato da differenti strategie di entrata nei mercati esteri" (Aulicino, San Paolo Imprese, 2005).

Rullani ha recentemente affermato che l'internazionalizzazione **è un percorso di apprendimento;** "l'impresa si affaccia ad un mondo nuovo che deve esplorare e questo deve indurre cambiamenti nella stessa ( Distretti alle Reti: l'Internazionalizzazione delle imprese che fa bene al territorio Forlì-Cesena, 23 ottobre 2008 ). Continua ancora lo studioso che la **necessità di reti progettuali è alla base dell'internazionalizzazione: reti di persone, di idee e di innovazioni.** Sottolinea che **"l'investimento nella costruzione di un sistema efficiente di reti a monte e a valle è spesso la premessa - per aziende grandi o piccole - per affrontare con buone speranze di successo l'innovazione che porta a prodotti, servizi, soluzioni originali da fornire ai potenziali clienti"** (Traiettorie Moderne 2008).

## PARTE 2 - INTERNAZIONALIZZAZIONE E RUOLO DELLA REGIONE

- **Il Programma di Governo 2005 – 2010 ha individuato come prioritario il tema della Internazionalizzazione e del rafforzamento della immagine delle Marche nel Mondo** affermando che nello scenario attuale e futuro, la crescita della nostra comunità dipenderà sempre più dalla sua capacità di **intercettare nuovi flussi della domanda internazionale ed attrarre nuovi investimenti**. Di qui l'esigenza di rafforzare l'immagine e la proiezione estera del sistema-regione e del tessuto economico.
- **Le azioni regionali si inseriscono in un contesto normativo nazionale**, che riserva al Governo poteri di indirizzo e risorse consistenti nel settore dell'internazionalizzazione delle imprese e in quello del commercio con l'estero. Il raccordo tra questi due livelli di governance è tuttora caratterizzato da criticità ascrivibili ad uno sviluppo disomogeneo della normativa nazionale e regionale nei due settori menzionati.
  - Il quadro risulta tuttora in forte evoluzione e destinato a mutare sensibilmente a seguito della entrata in vigore della legge “Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia” che prevede la delega al Governo per la adozione di due decreti legislativi, uno per il riassetto delle disposizioni vigenti in materia di internazionalizzazione, e l'altro per il riassetto organizzativo degli enti operanti nel settore della internazionalizzazione delle imprese.
  - Il sostegno delle regioni all'internazionalizzazione delle imprese trova una prima regolamentazione nella legge 11 marzo 1997, n. 59, che pone le basi del decentramento amministrativo. L'art. 1, comma 6, di questa legge afferma che “la promozione dello sviluppo economico e la valorizzazione dei sistemi produttivi sono “interessi pubblici primari” non solo dello Stato, ma anche degli altri Enti territoriali.
  - Il decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112 ha stabilito che tra le funzioni delegate alle Regioni sono incluse quelle concernenti la concessione di agevolazioni a favore dell'internazionalizzazione delle imprese (art. 19, comma 2), nonché una serie di altri compiti, di ampiezza considerevole, tra i quali spiccano: l'organizzazione di manifestazioni all'estero per favorire l'incremento dell'esportazione di prodotti locali; il sostegno alla costituzione di consorzi tra piccole e medie imprese per le attività di import-export (esclusi quelli a carattere multi regionale); il sostegno di iniziative di investimento e di cooperazione commerciale ed industriale da parte di imprese locali; lo sviluppo della commercializzazione nei mercati esteri di prodotti agro-alimentari locali; il sostegno alla costituzione di consorzi turistico-alberghieri.
  - La riforma costituzionale del 2001 ha consentito un più ampio margine per azioni regionali di sostegno e di promozione, che si sono successivamente esplicitate in varie direzioni, ad esempio attraverso leggi regionali, accordi con amministrazioni centrali, intese con enti omologhi stranieri, iniziative promozionali. Questa riforma tuttavia non è stata seguita né dalla codificazione dei principi fondamentali, cui la legislazione regionale deve attenersi per quanto riguarda l'introduzione di norme settoriali, né dalla riforma degli enti preposti all'internazionalizzazione delle imprese ed alla promozione del commercio con l'estero, istituiti prima del 2001. Va rilevato che al trasferimento di competenze non si è accompa-

gnato un adeguato trasferimento di risorse dallo Stato al sistema regionale, né adattamenti degli strumenti di agevolazione, che sono rimasti in buona misura appannaggio dell'amministrazione centrale.

- Il raccordo dei diversi livelli è attualmente assicurato dal Tavolo Strategico Nazionale per l'Internazionalizzazione che, con il coordinamento della Regione Marche, ha il compito di integrare le posizioni delle Regioni e del Ministero Sviluppo Economico in un sistema organico e condiviso di azioni in particolare in merito a:
  - individuazione, in maniera congiunta, delle Linee Diretrici Promozionali emanate dal Ministero Sviluppo Economico prevedendo anche un coinvolgimento delle Regioni negli Accordi di Settore di cui all'art. 5, comma 3, legge 56/2005;
  - definizione dell'Accordo di Programma di cui all'art. 5, comma 1, legge 56/2005;
  - definizione di una nuova "governance" per la promozione del Made in Italy sulla base di progetti prevalentemente interregionali ed integrati;
  - elaborazione concertata di una proposta di riordino degli Enti in attuazione dell'art. 6 della legge 56/2005, ai fini dell'espressione della relativa intesa della Conferenza Stato-Regioni nonché di analoghe proposte di riordino degli strumenti e incentivi.
  
- In questa logica, le Marche **con la legge regionale n. 30 del 30 ottobre 2008** "Disciplina delle attività regionali in materia di commercio estero, promozione economica ed internazionalizzazione delle imprese e del sistema territoriale" **sono state la prima Regione italiana a dotarsi di una legge quadro sull'internazionalizzazione che coordinasse tutti i principali soggetti attivi nel settore e desse organicità e disciplina a ruoli, competenze e forme di dialogo.**

Nelle finalità della legge si qualifica l'ambito delle competenze regionali in materia di rapporti internazionali, con l'unione europea e di commercio con l'estero, in virtù delle quali la Regione, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 117 della costituzione, **favorisce e sostiene la promozione all'estero del sistema economico e del territorio delle Marche in tutti i suoi aspetti economico-produttivi, turistico-culturali, ambientali e territoriali, assicurando l'unitarietà dell'immagine e dell'attività regionale.**

Al tempo stesso è stata istituita **un'unica cabina di regia** per quanto concerne l'internazionalizzazione del sistema economico e la promozione delle Marche nel mondo attraverso azioni di **promozione commerciale, internazionalizzazione attiva, internazionalizzazione passiva unificando internazionalizzazione, cultura, turismo e commercio in una unica struttura di coordinamento delle attività di internazionalizzazione e promozione all'estero.**

Per favorire l'attrattività del territorio regionale la Regione promuove **progetti speciali integrati ed intersettoriali**, realizzati in collaborazione con gli attori del sistema regionale, finalizzati alla promozione del sistema delle risorse produttive, culturali, ambientali e turistiche del territorio regionale, con particolare riferimento agli investimenti immateriali ed all'alta tecnologia.

Si rafforza inoltre lo **SPRINT - Sportello regionale per l'internazionalizzazione** - come portale dei servizi e degli strumenti a disposizione delle aziende per l'orientamento e la penetrazione sui mercati esteri.

Per garantire comunicazione, trasparenza e scambio di informazioni la legge istituisce **il forum per il commercio estero**, per dare spazio a consultazioni generali sui problemi da fronteggiare e sulle possibili soluzioni ed il sistema informativo per assicurare la massima diffusione delle informazioni anche attraverso la produzione di una news letter periodica e rapporti generali sullo stato delle politiche di internazionalizzazione e di promozione all'estero.

Infine, per fronteggiare le sfide del mercato globale **la legge punta sui giovani e sull'alta formazione per l'internazionalizzazione in collaborazione con ICE, Università ed associazioni regionali di categoria** maggiormente rappresentative in campo economico.

### PARTE 3 - PRINCIPI GENERALI E METODOLOGICI

- Il prossimo triennio si prospetta più difficile del 2008, che ha già registrato dati negativi di performance del sistema Marche sul mercato mondiale. Il trend resta dunque negativo, ma si registra un fatto nuovo: mentre negli anni precedenti si è assistito ad un abbandono in molti Paesi dell'economia reale a favore della finanza, oggi si assiste ad un ripensamento e ad un consolidamento della economia reale. Nonostante le indicazioni accademiche si esprimessero a favore di una "finanziarizzazione" dell'economia, la crisi globale ha dimostrato impatti molto più catastrofici in quei Paesi in cui questa era più spinta, ed ora il mondo occidentale tende a recuperare una economia reale basata sulla fabbricazione di prodotti.

Questo determinerà una competizione molto più forte per il nostro sistema economico-produttivo, che non ha mai abbandonato la propria economia basata sulla produzione.

Con la diminuzione del gettito fiscale legata alla flessione del PIL, diminuiranno le risorse di parte statale. La concentrazione delle risorse avverrà sempre di più a livello centrale, con una tendenza a riferire anche i progetti interregionali ad una regia centrale ed a dimensioni imprenditoriali medio-grandi.

- Pertanto nel prossimo futuro si passerà anche da iniziative di carattere più istituzionale a **iniziative di collaborazione industriale** impattanti in tempi brevi sui risultati e l'operatività del sistema economico. Come iniziative istituzionali pertanto permarranno solo come prosecuzione alcuni grandi progetti attivati come il progetto "Cina".
- In questo contesto molto più competitivo, infatti un secondo obiettivo è quello della **qualificazione dei progetti come realmente legati ad interessi strategici degli imprenditori**. Questo deve essere anche l'obiettivo delle Associazioni di categoria, che devono rappresentare come esigenze del sistema una sintesi della domanda e non una sommatoria di richieste diverse. La collaborazione con le Associazioni sarà fondamentale per sintetizzare le priorità di intervento individuando come esigenze prioritarie quelle di settori o ambiti di azione rappresentativi della maggioranza o comunque di settori strategici. L'interferenza di interessi isolati può infatti pregiudicare l'efficacia complessiva delle progettualità.
- Un terzo obiettivo, coordinato al primo, è quello **della maggiore integrazione del sistema, lasciando da parte ogni protagonismo**.
- Alla diminuzione delle risorse si lega non solo la necessità di conseguire una maggiore integrazione del sistema aggregando le energie e le risorse su progetti di valenza strategica ma anche la necessità di **concentrare e focalizzare geograficamente gli interventi**.

Alla luce delle rilevanti osservazioni precedenti pertanto occorre ribadire come:

- 1) Le linee di indirizzo regionali si pongono in coerenza con le linee di indirizzo nazionali emanate dal Ministero dello Sviluppo Economico; le articolano sul territorio, nel rispetto della unitarietà di pro-

grammazione svolta dall'Italia nei contesti di mercato internazionale. La Regione Marche partecipa alla definizione delle scelte e dei programmi svolti a livello centrale dal MISE e dal MAE.

- 2) I principi e le finalità contenute nella L.R. 30 del 30.10.2008 sono riferimento costante dell'attività di programmazione. I programmi triennali, contenenti le linee di indirizzo per il settore, sono adottati in coerenza di quanto previsto dalla vigente normativa regionale.
- 3) La Regione Marche conferma, quale scelta strategica di fondo, la valorizzazione del cd. sistema regionale dell'internazionalizzazione, nei termini, con le modalità e nei limiti previsti dalla citata normativa. Attori fondamentali di detto sistema sono: le Camere di Commercio e le loro agenzie, gli enti territoriali, gli enti fieristici, le associazioni di categoria di impresa, i consorzi di impresa, l'Istituto per il Commercio Estero.
- 4) Gli indirizzi di programma per il prossimo triennio sono rivolti a tutti gli enti ed istituzioni che compongono il cd. sistema regionale dell'internazionalizzazione, oltre che al territorio ed alle imprese.
- 5) Principi guida nella elaborazione delle linee di indirizzo sono considerati:
  - l'informazione;
  - la formazione;
  - l'internazionalizzazione attiva e passiva;
  - l'attrattività degli investimenti.
- 6) La metodologia da seguire nella formulazione dei programmi deve tener debitamente conto di quanto segue:

un quadro condiviso di risorse finanziarie, umane e strumentali provenienti da enti ed istituzioni appartenenti di cui al cd. sistema regionale dell'internazionalizzazione;

  - la definizione dei ruoli e delle competenze tra i soggetti di cui al precedente comma;
  - precise scelte di marketing volte al consolidamento della presenza del made in Marche nei mercati dove si è già presenti ed alla ricerca di nuovi mercati;
  - attività il più possibile integrate che presentino un'unica immagine della regione all'estero (promozione dei brand, del territorio, dell'offerta turistica e culturale).
- 7) Misure volte a sostenere e promuovere l'informazione:
  - messa a regime delle Sportello Regionale dell'internazionalizzazione (Sprint Marche), mediante condivisione di banche dati, scambio di informazioni, segreteria redazionale, sistema efficace di newsletters;
  - assistenza tecnica alle imprese mediante rilascio di informazioni di primo accoglimento;
  - obbligo per i soggetti appartenenti al cd. sistema regionale dell'internazionalizzazione di fornire informazioni e risposte adeguate, ivi compresa la rete dei desk, che operano con le stesse modalità.
- 8) Misure volte a sostenere e promuovere la formazione. Il programma triennale indica i settori che formeranno oggetto di interventi formativi definendo anche il livello aziendale cui la formazione è rivolta. Auspicabile un coinvolgimento del Servizio Formazione della Regione Marche e della Scuola

Regionale di formazione. Importante il coinvolgimento delle Università e dell'ICE, dell'ISTAO e delle associazioni di categoria delle imprese.

- 9) Misure volte a sostenere e promuovere l'internazionalizzazione attiva e passiva nonché l'attrattiva degli investimenti dando attuazione anche all'articolo 6 della legge regionale 30/2008.
- 10) Svim Spa ed i centri servizi per l'innovazione tecnologica partecipano allo sviluppo dei programmi regionali, specie per quanto concerne la valorizzazione dei distretti industriali. La Regione Marche, nell'ambito di una programmazione condivisa, riconosce e sostiene l'attività di Svim e dei Centri all'estero come forma avanzata della politica di internazionalizzazione della Regione.
- 11) I desk sono costituiti nelle aree strategiche del pianeta e svolgono funzione di antenna sensibile del sistema regionale, forniscono le informazioni alle imprese e svolgono attività di prima assistenza in loco. L'attività dei desk è affidata, in linea di massima, alle Camere di Commercio o alle loro aziende speciali. Unioncamere svolge una funzione di coordinamento della rete dei desk in stretta collaborazione con la Regione Marche.
- 12) Revisione dei criteri di riparto dei fondi assegnati ai Consorzi d'impresa per l'export al fine di integrare la misura nell'ambito della programmazione più generale.

## **QUADRO TEORICO E PREMESSA METODOLOGICA**

- **La crisi finanziaria innescatasi negli Stati Uniti nel corso del 2008 ha mostrato un alto grado di pervasività geografica**, e ha gradualmente interessato settori merceologici e paesi con differenti gradi di sviluppo economico, internazionalizzazione e finanziarizzazione dell'economia. Il suo tratto più marcato sembra essere stato un repentino crollo della fiducia connesso alla commercializzazione dei prodotti finanziari derivati "subprime", e il conseguente peggioramento delle aspettative degli operatori sull'economia. A livello quantitativo, il deterioramento del quadro macroeconomico ha assunto via via dimensioni rilevanti, fino al periodo attuale, e la crisi stessa è stata paragonata per estensione e gravità a quella verificatasi, sempre a partire dagli Stati Uniti, nel 1929.
- Va innanzitutto chiarito che la natura della crisi economica attuale – inizialmente finanziaria – si è **successivamente estesa all'economia reale, sia in termini di volumi produttivi e flussi macroeconomici (PIL, consumi, risparmi ed investimenti) che in termini di performance statica e dinamica (occupazione, produttività, export)**. Questo processo diffusivo non è ancora terminato.
- Più in generale, la crisi recente si inserisce in fenomeni **di evoluzione strutturale** (ossia, di lungo periodo) delle economie occidentali connessi al processo di globalizzazione economica, mescolandosi ad essi. Almeno per l'Italia e le Marche, la crisi finanziaria recente si è aggiunta ad una dinamica strutturale di medio e lungo periodo caratterizzata da un marcato declino del settore industriale (in specie, manifatturiero), da un insufficiente adeguamento tecnologico della base produttiva<sup>3</sup>, dalla crisi e rifocalizzazione sui segmenti superiori del modello di specializzazione produttiva e commerciale (basato sui settori tradizionali e della meccanica), e da una cronica stagnazione della domanda interna. La stessa adesione all'euro, se da un lato ha messo al riparo il sistema nazionale e i principali aggregati macro-economici dagli shocks esterni più improvvisi, dall'altro ha penalizzato i settori più aperti al commercio internazionale e con export più sensibile alla forte disciplina di cambio.
- Queste criticità strutturali, in presenza di forti vincoli esterni sulle politiche pubbliche (monetarie e fiscali)<sup>4</sup>, paiono profondamente radicate e temporalmente persistenti, e quindi tali da richiedere al **policy-maker alta capacità strategica, forte coerenza intertemporale e sistemica dei piani e degli interventi, e una buona dose di freddezza e perseveranza**. Mai come ora, le sfide della globalizzazione economica fronteggiate dall'Italia e dalle Marche paiono "epocali" e, specie a fronte di risorse scarse, i tempi di efficacia degli interventi – giusti o sbagliati che siano – si allungano notevolmente.

---

<sup>3</sup> Per due contributi recenti focalizzati rispettivamente sul declino manifatturiero italiano e sulle difficoltà di adeguamento tecnologico del modello NEC e marchigiano, si rimanda a Matteucci e Sterlacchini (2009) e Cappelli e Matteucci (2009); ulteriori e recenti interventi sul tema sono stati realizzati da Conti, Cucculelli e Paradisi.

<sup>4</sup> Si pensi ai vincoli imposti all'economia italiana dall'entità del deficit pubblico e dalla disciplina del patto di stabilità imposto dall'adesione all'Unione Monetaria Europea.

- Al tempo stesso, la natura composita e prevalentemente strutturale della crisi fronteggiata dall'economia marchigiana e italiana richiederebbe **risposte strutturali, non interamente condizionate dalle variabili contingenze ed emergenze**. Per questo motivo, l'ottica di analisi statistica condotta nel Piano non rifugge dal dato congiunturale (variazioni annuali 2007/08), ma lo inserisce in una visione di più lungo periodo, tendenzialmente strutturale.
- Al tempo stesso, non deve stupire che, pur nel quadro di una congiuntura ampiamente negativa, destinata a peggiorare nei prossimi dati congiunturali (2008/09), **si evidenzino andamenti settoriali ed aree geografiche positivi e anti-ciclici**. Lungi dallo sminuirli, l'ottica qui proposta cerca di astrarne il dato statisticamente più robusto, e di inserirli in una interpretazione anch'essa strutturale.
- Emerge quindi che **non è possibile fare un discorso indifferenziato** sull'impatto della presente crisi e congiuntura sulle dinamiche di internazionalizzazione. Questa sintesi mira quindi a evidenziare con sobrietà le maggiori opportunità e le criticità che, sulla scorta dei dati congiunturali e, ove possibile, strutturali, sembrano caratterizzare i settori merceologici e le aree geografiche con cui le Marche ed il suo modello di internazionalizzazione sono maggiormente in relazione.

## EVOLUZIONE DEL PIL E DELLA DOMANDA INTERNAZIONALE

- I tassi di crescita economica dei paesi emergenti, pur in un quadro di sensibile ridimensionamento recente, si mantengono su livelli da “catching-up” (rincorsa), tipici dei paesi a sviluppo recente e ormai preclusi a quelli più sviluppati, come i paesi dell'area UE e statunitense. **L'area BRIC, in particolare, unisce alla vivace dinamica del PIL il suo peso aggregato indiscusso**, che ne fa il principale traino della domanda internazionale. Al suo interno, segnaliamo la crescita indomita cinese ed indiana, e i margini futuri di ulteriore rincorsa evidenziati da loro PIL pro capite ancora basso rispetto alla media BRIC. Sono questi paesi da presidiare, anche se le condizioni del mercato del lavoro – per la Cina ormai di quasi piena occupazione cfr. il tasso di disoccupazione al 4%– si prospettano in futuro meno appetibili.
- **L'Europa UE** continua a mostrare **una strutturale criticità di crescita** (con appena lo 0,9% di crescita del PIL nell'ultimo anno) e condizioni di occupazione in peggioramento, non interamente spiegate dalla più alta disoccupazione dei Paesi di accessione, bensì crescentemente imputabili alla crisi del settore industriale dei suoi paesi leader (si veda la Francia, la Germania e, in misura minore, l'Italia).
- **L'area balcanica**, pur nel quadro di una marcata variabilità e sensibilità alla congiuntura, **mantiene un tasso di catching up di indubbio interesse, e presenta caratteri e fondamentali propizi** per i modelli di internazionalizzazione gradualisti delle PMI, anche per la sua vicinanza geografica. Al tempo stesso, i suoi livelli di PIL pro-capite non la rendono altrettanto interessante come mercato finale, a meno di alcuni casi.

- **L’America del Nord**, invece, essendo **per prima entrata in crisi**, va attentamente presidiata nel prossimo futuro per le sue possibilità di ripresa anticipata. Del resto, la sua domanda internazionale di beni e servizi, pur nel quadro di una sua riconfigurazione e razionalizzazione, **la pone ancora tra i mercati più ricchi e quelli con presenza storica più radicata**.
- **L’America Latina**, al momento, **non evidenzia forti scossoni**, anche se nel suo quadro generale pesano tendenze differenziate (si pensi all’Argentina, con un settore primario rigoglioso e uno secondario in completa stasi).
- Più in generale, **la dinamica dei prezzi delle materie prime ed il correlato effetto ricchezza condiziona pesantemente l’economia di alcuni paesi, rendendone altamente dipendente la domanda internazionale**, e quindi le nostre esportazioni. Il caso degli Emirati Arabi Uniti e l’andamento del prezzo del petrolio e del loro mercato immobiliare è emblematico.
- **Il progressivo risveglio dell’Africa – ed in particolare dell’Africa del Nord, interessante per i fattori di prossimità geografica e culturale – non deve passare, specie nel futuro prossimo, inosservato**. La sua massa critica ancora debole, infatti, non dovrebbe cogliere impreparata l’Europa, alla luce di quanto in Africa già stanno facendo alcuni dei paesi BRIC (Cina in testa).
- **L’Asia centrale**, pur nel quadro di una **crescita da catching up ancora modesta, riveste interesse per l’esistenza di alcuni rapporti ormai consolidati**, che possono costituire un presidio importante per futuri sviluppi, anche alla luce della strategicità dei paesi negli equilibri geo-politici complessivi.
- Nel complesso, le evidenze **a favore del “decoupling” (disaccoppiamento)<sup>5</sup>, almeno per il momento, si mantengono piuttosto robuste, e spingono a guardare con attenzione ad alcuni di questi paesi emergenti**. Essi, almeno per gli operatori marchigiani più strutturati e per le attività istituzionali dell’Ente regionale, si pongono come teste di ponte per un partenariato territoriale allargato, che non si deve fermare alla mera iniziativa di promozione commerciale ma giungere attraverso queste a più compiute iniziative di integrazione economica.

## L’EXPORT DELLE MARCHE

- **La performance congiunturale negativa dell’export dell’ultimo anno (-14%) non intacca drasticamente la buona posizione delle Marche**, attestata al 7° posto nella graduatoria dell’export delle regioni italiane.
- **Il dato medio regionale pare l’effetto di composizione di due andamenti differenziati: critico quello della provincia di Macerata e Pesaro-Urbino, ma ancora più problematico quello espresso dalla provincia di Ancona e Ascoli Piceno**. A loro volta, gli andamenti provinciali risento-

---

<sup>5</sup> In termini macro-economici, si fa riferimento al decoupling come alla capacità di crescita autonoma delle aree geografiche emergenti, pur in presenza di un peggioramento congiunturale dell’economia mondiale o della crisi strutturale dei suoi principali leader occidentali (Stati Uniti e Europa in testa) e Giappone.

no di effetti di composizione settoriale dell'export divergenti (cfr. sotto). In ogni caso, trattandosi di valori monetari e congiunturali, **ogni considerazione strutturale deve essere dedotta con estrema cautela**, soprattutto per i comparti che nel recente passato hanno mostrato un prolungato andamento positivo. In ogni caso, al netto del calo recente, il livello attuale si attesterebbe sui valori del periodo pre-2006, mentre il biennio 2006-07 potrebbe aver scontato una fiammata di export pro-ciclica e non sostenibile in fasi di recessione generalizzata.

- **A meno di casi particolari e situazioni volatili, si evidenzia il calo generalizzato dell'export marchigiano nelle destinazioni UE e degli Stati Uniti**, in larga parte imputabili al rallentamento della domanda dei rispettivi paesi per i noti fatti congiunturali. Questo calo è felicemente contrastato dal buon andamento della quota assorbita dalla Russia (+7,3%) e dai paesi dell'aria medio-orientale. Va notato, tuttavia, **che il modello di specializzazione marchigiano insiste tuttora per il 60% del suo export nell'area europea-comunitaria (UE-27), e come tale è destinato a risentire delle sue deboli condizioni di crescita o forte sensibilità agli andamenti recessivi.**
- **A livello settoriale, la Meccanica mantiene la più alta quota di export marchigiano (30%), pur in evidente flessione congiunturale (-16,2% nell'ultimo anno). La sua disaggregazione settoriale evidenzia che è stata proprio la sua quota europea – maggioritaria – a trascinarne più intensivamente la flessione, mentre la componente asiatica è in crescita.**

**Buona la tenuta del settore Calzature e Pelletteria (appena -4%)**, stabilmente al 2° posto nella graduatoria delle quote settoriali. A fronte del crollo del mercato statunitense, emerge in controtendenza la quota asiatica e africana.

**La Chimica sconta un forte calo (-39%)** imputabile a un caso aziendale, mentre **i Prodotti in metallo ed il Legno e Mobile, pur in frenata (rispettivamente, -6,6% e 5,7%) si mantengono al di sopra dei valori pre-2006**, e configurano un trend di medio periodo ancora in crescita. Il Mobile, in particolare, sconta un calo nell'Europa (-7,3%), mentre progredisce in Asia ed in Africa.

**Per il Tessile ed Abbigliamento, invece, si confermano le preoccupazioni già espresse nel passato circa un suo declino strutturale.** Il settore, con la parziale eccezione dell'Asia, perde quote in tutte le altre aree continentali.

**L'Elettronica manifesta segnali di tenuta (-3,4%) e l'Agroalimentare una moderata crescita (+3,5%).**

Tra i micro-comparti, preme segnalare il caso della **Nautica**, che assurge anche ad esempio istruttivo circa l'intrinseca complessità insita nelle analisi disaggregate a matrice geografica e settoriale, fondate su dati congiunturali. La Nautica è senza dubbio uno dei fiori all'occhiello dell'export marchigiano, sia per livello tecnologico, sforzo competitivo di sistema e difficoltà delle connesse politiche commerciali. Allo stesso modo, il suo prodotto sconta una **intrinseca variabilità congiunturale, connessa alla natura della produzione su commessa**. La sua performance complessiva di export è **in calo congiunturale (-29%); ma questo non intacca il dato di variazione strutturale, che rimane positivo sul dato medio del decennio (+43%)**. Interessante è anche la distribuzione geografica delle variazioni: mentre l'Europa e l'America –mercati consolidati - registrano il calo degli ordinativi legato alla crisi, **le quote minori asiatiche e africane manifestano una inattesa vivacità.**

## L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DI NUOVO TIPO: GLI IDE

- Gli indicatori di IDE (Investimenti Diretti Esteri) rappresentano da più di un decennio **come uno degli ingredienti chiave della nuova frontiera delle politiche di internazionalizzazione**, configurando essi presenze più impegnative e stabili sui mercati esteri (IDE in uscita), o delle imprese estere sul mercato nazionale e marchigiano (IDE in entrata)<sup>6</sup>. Al loro interno, spiccano sempre più gli IDE di nuovo tipo, quello “cooperativo” (ad esempio, partecipazioni di minoranza e joint ventures finalizzate su singole funzioni aziendali). Vi sono poi altri strumenti non-equity comunque utili al trasferimento tecnologico (ad esempio, licenze di proprietà intellettuale, accordi di partenariato tecnologico, etc.). Su questi ultimi, purtroppo, le fonti statistiche disaggregate sono carenti.
- Come già evidenziato nella Parte 1 del Contesto del Piano, gli IDE in entrata ed in uscita prefigurano leve di intervento che in parte travalicano la missione e gli strumenti dell'Ente Regione, o talora coinvolgono altri Servizi dell'Ente Regione, insieme a quello Internazionalizzazione. Nondimeno, la considerazione delle dinamiche emergenti dagli IDE è centrale ai fini di un più coerente Piano di Internazionalizzazione, secondo gli obiettivi del Sistema regionale di internazionalizzazione, prefigurato dalla l.r. 30 del 2008.
- In tale senso, **dagli ultimi dati disponibili (2006) emerge una modesta ma ormai interessante<sup>7</sup> propensione agli IDE delle imprese marchigiane (IDE in uscita). Essi sono principalmente dediti al Commercio all'ingrosso, e in via secondaria alla Manifattura. All'interno della Manifattura, prevalgono in pari grado la Meccanica ed il Calzaturiero**, anche se il primo è dominante rispetto al secondo per occupazione estera interessata. In ogni caso, l'ambito geografico prevalente su cui insistono gli IDE marchigiani è quello del continente europeo (con la Meccanica focalizzata nella UE, e il Calzaturiero nei Paesi dell'Est Europeo).
- **Per quanto riguarda gli IDE in entrata, invece, le dimensioni quantitative del fenomeno paiono marginali.** Tutto ciò delinea per le Marche le stesse difficoltà di attrazione di imprese estere già ampiamente confermate dalla letteratura per l'intero territorio nazionale.

## TURISMO

- L'anno 2008 sconta un calo generalizzato, che tuttavia interessa maggiormente le presenze (-4,9%), piuttosto che gli arrivi (-2,2%).

---

<sup>6</sup> Cfr. anche il documento “Riflessioni a supporto dello sviluppo delle specifiche di qualità, Programma triennale Internazionalizzazione, Regione Marche”, Rev.3, 20 Aprile, 2009.

<sup>7</sup> Per avere un'idea più stagiata del fenomeno, basti dire che l'occupazione estera degli IDE marchigiani è dello stesso ordine di grandezza degli occupati marchigiani del settore delle Calzature.

- La sua disaggregazione per provenienza evidenzia un peggioramento più pronunciato della componente estera (-5,4% per gli arrivi, -6,3% per le presenze), rispetto a quella nazionale.
- Per origine, il flusso tedesco rimane maggioritario ed in calo, come pure in flessione è quello britannico, mentre si evidenzia l'andamento positivo di Paesi Bassi, Francia e Russia, la cui quota sta avvicinandosi a quella dei partner turisti storici.

## PARTE 5 - OBIETTIVI OPERATIVI

- L'area Adriatico/mediterranea si rappresenta importante nel quadro delle politiche europee oltre che per i vantaggi commerciali che può produrre alle piccole e medie imprese in termini di relativa facilità di penetrazione e presidio commerciale.
- I paesi BRIC rappresentano però il vero focus, ma la strategia deve essere rivista spostando le risorse da azioni di rappresentanza a strategie e progetti di politica industriale.
- Le altre aree sono da tenere in considerazione solo nella logica strettamente economica del beneficio che ne deriva per le aziende.

**TABELLA DELLE CRITICITA' E POTENZIALITA' COMPETITIVE  
DEI SETTORI DI INTERESSE STRATEGICO, PER CONTINENTI**

AREE GEOGRAFICHE SETTORI STRATEGICI	Calzature e pelletteria	Abbigliamento	Agroalimentare	Meccanica	Nautica	Mobili	Edilizia e materiali da costruzione	Artigianato artistico
<b>Africa</b>	VERDE	GIALLO	GIALLO	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	GIALLO
<b>America</b>	GIALLO	ROSSO	GIALLO	GIALLO	GIALLO	GIALLO	GIALLO	ROSSO
<b>Asia</b>	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	GIALLO	GIALLO	GIALLO
<b>Europa</b>	GIALLO	GIALLO	VERDE	GIALLO	GIALLO	GIALLO	GIALLO	GIALLO
<b>Oceania</b>	ROSSO	GIALLO	VERDE	GIALLO	VERDE	GIALLO	VERDE	GIALLO
<b>Mondo</b>	GIALLO	GIALLO	VERDE	GIALLO	GIALLO	ROSSO	GIALLO	GIALLO

## LEGENDA:

Le criticità e le potenzialità competitive dei settori per aree continentali, così come desumibili dall'analisi statistica della Parte 1, si distribuiscono lungo un continuo che va dal rosso (criticità medio-alta) al giallo (criticità medio-bassa) al verde (potenzialità competitiva).

La situazione complessiva del settore di interesse strategico viene evidenziata nella riga MONDO, mentre le situazioni competitive relative alla singola area geografica vengono colorate in corrispondenza delle righe dei singoli continenti.

La valutazione delle situazioni competitive qui rappresentate parte dall'analisi congiunturale (di breve periodo) e viene corroborata da quella di medio-lungo periodo (cfr. sezione D3.4 e seguenti del Contesto al Piano). Quando entrambi gli indicatori sono in discesa, si delinea una situazione di declino strutturale (rosso, criticità medio-alta), quando essi sono discordanti, la criticità è medio-bassa (giallo), quando sono entrambi volti alla crescita, si delinea una potenzialità (verde).

## **SETTORE PROMOZIONE AGROALIMENTARE**

Anche per il settore agroalimentare è importante avviare un processo di programmazione che porti a definire - in modo condiviso - sia le iniziative da attuare in funzione delle risorse economiche disponibili e di un piano strategico regionale che individui le aree ed i settori di intervento.

A monte di tutto questo, però, sarà da affrontare anche la strategia di intervento della Regione Marche, nell'ambito della promozione del settore, alla luce degli indirizzi contenuti nella nuova programmazione regionale del Piano di Sviluppo Rurale ove trovano spazio risorse destinate alle imprese per la promozione dei prodotti agroalimentari nell'ambito di filiere ben definite. Inoltre, occorrerà valutare e raccordare le azioni promozionali che le imprese vitivinicole, anche in modo associato, ed altri soggetti potranno mettere in atto nell'ambito delle disposizioni nazionali applicative del regolamento (CE) n. 479/08 del Consiglio, relativo all'organizzazione comune del mercato vitivinicolo, in ordine alla misura "Promozione sui mercati dei Paesi Terzi".

La presenza di queste nuove opportunità, che si rendono disponibili direttamente alle imprese, potrà condurre la Regione verso un nuovo modello organizzativo del sistema promozionale, in particolare per quello estero ma senza escludere anche quello nazionale, che possa vedere un ruolo prevalente di coordinamento delle attività con una concentrazione maggiore verso le azioni promozionali di sistema e di comparto che accompagni e rafforzi la comunicazione regionale a supporto dei prodotti del territorio.

Naturalmente tale percorso dovrà essere verificato e studiato con le imprese al fine di non far mancare il necessario supporto regionale a quelle che non potranno rientrare nei criteri di applicazione delle norme sopra richiamate. Di certo, però, ciò rappresenta una opportunità per poter ridisegnare il meccanismo promozionale del settore agroalimentare regionale partendo da un più ampio coinvolgimento dei soggetti imprenditoriali sino a giungere ad un ruolo di promozione istituzionale e complessiva del territorio regionale caratterizzando, così, in modo inequivocabile il prodotto di qualità che la regione stessa propone nel mondo.

Fatte le premesse di cui sopra, in questo contesto, si ritiene che debba essere stabilito, in modo specifico, sia su quali aree strategiche operare per aumentare le esportazioni dei prodotti agroalimentari marchigiani e che debba essere effettuata una distinzione tra settori produttivi.

Il settore di punta nella nostra regione è certamente quello vitivinicolo che, negli ultimi anni, ha fatto registrare una crescita ed una qualificazione del prodotto molto importante. In questo ambito esistono dei mercati che assolutamente non possono essere tralasciati come quello nord americano che, caratterizzato dai grandi numeri, costituisce un elemento essenziale per favorire e sviluppare le esportazioni verso quest'area.

Tale obiettivo potrebbe essere raggiunto attraverso l'attuazione di progetti speciali che la Regione ed altri enti o associazioni potrebbero sostenere nella loro fase di avvio, come anche attraverso le nuove opportunità dei fondi comunitari citati sopra.

Sarà anche importante partecipare alle iniziative coordinate dall'ICE che consentono di avviare un contatto diretto con i più grandi operatori economici del settore vitivinicolo del nord America.

Tra i paesi del sud America, non va tralasciata la potenzialità del mercato brasiliano che fa registrare interessanti livelli di importazione e consumo dei vini anche italiani.

Un'altra area certamente significativa è quella asiatica dove sarà opportuno qualificare ulteriormente la presenza del prodotto vitivinicolo marchigiano. In modo particolare, si dovranno curare con molta attenzione le opportunità sia nell'area cino-giapponese, come anche in altri paesi asiatici emergenti come il Vietnam.

Tra le aree di nuova attenzione per il prodotto vitivinicolo, vi è l'India ed anche il mercato arabo.

Malgrado le attenzioni verso i paesi sopra richiamati, non può essere tralasciato, comunque, il mercato europeo che rappresenta un consolidato significativo per il nostro prodotto e dove dovranno essere sostenute e potenziate le presenze negli eventi fieristici dei mercati francesi, tedeschi, inglesi e di altri paesi emergenti come, anche, del mercato russo che si presenta sempre interessante ed altrettanto difficile da penetrare.

Nel settore agroalimentare più generale, la presenza della Regione con i prodotti finiti di eccellenza, va rafforzata a livello europeo, con la partecipazione alle principali manifestazioni che si svolgono in Spagna, Portogallo, Germania, Francia e nei Paesi dell'est europeo con la Russia in primo piano. Certamente non va tralasciata l'opportunità di proporre i nostri prodotti agroalimentari collegati con il prodotto di eccellenza che è il vino, utilizzando gli stessi canali promozionali. Tra altri mercati possibili, va citato quello giapponese che sembra essere maggiormente interessante per promuovere i nostri prodotti di qualità senza tralasciare, per alcune specificità, il mercato cinese.

Va evidenziata, inoltre, la grande opportunità per qualificare e rafforzare la presenza dei prodotti agroalimentari ottenuti da produzioni biologiche nella nostra regione e che trovano grande attenzione nei mercati del nord Europa da sempre sensibili e maggiormente attenti e capaci, economicamente, di avvalersi di tali prodotti.

Facendo un'analisi sulle possibilità di rivolgersi a nuovi mercati si potrebbe tener conto della presenza dei marchigiani che vivono all'estero come canale per poter veicolare i prodotti tipici regionali. In particolare l'attenzione potrebbe essere rivolta ai paesi dell'America Latina, al Canada fino all'Australia che potrebbe rappresentare un ulteriore importante obiettivo da raggiungere.

Saranno altresì sostenute azioni di valorizzazione e commercializzazione dei prodotti agricoli di qualità e si cercherà di sviluppare maggiormente sinergie con Enti, istituzioni ed il sistema produttivo. Tali obiettivi verranno perseguiti tramite:

- lo stretto raccordo tra l'attività di promozione economica annuale e le indicazioni del programma di Sviluppo Rurale;

- la focalizzazione delle politiche promozionali sul concetto che il vino rappresenta un “porta-bandiera” di un paniere molto più ampio di prodotti marchigiani di qualità;
- un maggiore investimento sulle iniziative di commercializzazione rivolte ad operatori di catene specializzate o buyer;
- la promozione del comparto vitivinicolo e agroalimentare;
- la valorizzazione all'estero dei prodotti di qualità della Regione Marche;
- la definizione ed attuazione di azioni di comunicazione (pubblicazioni, pubblicità, siti internet, ecc.);
- la partecipazione a manifestazioni fieristiche all'estero;
- l'internazionalizzazione d'impresa e promozioni mirate per il mercato estero;
- le campagne informative, eventi workshop e promozioni c/o catene distributive;
- lo sviluppo del turismo enogastronomico;
- il coordinamento e l'armonizzazione delle iniziative di promozione economica del settore.

Nell'ambito del settore pesca sarà data maggiore attenzione al polo della catena del freddo (che include imprese qualificate operanti nell'ambito della prima lavorazione di prodotti ittici e della loro conservazione), alle costruzioni di impianti ed apparecchiature di bordo, ed alla produzione di cordami, cavi e reti da pesca che hanno una tradizione ed un ruolo importante nella nostra regione.

Occorre pertanto focalizzare la presenza regionale nell'ambito della promozione di alcuni prodotti trasformati e soprattutto sulle tecnologie che vedono le Marche tra le regioni più dinamiche ed attente a questo comparto. In tal senso vanno privilegiati i mercati del nord Europa senza però tralasciare l'attenzione crescente che si riscontra in molti Paesi dell'area mediterranea (Tunisia, Turchia, Marocco, ecc.).

Il comparto della Cantieristica, dove figurano realtà importanti a livello mondiale con grandi produttori di megayacht, risulta estremamente dinamico e tecnologicamente avanzato con un alto valore aggiunto in qualità che vede coinvolte anche aziende del settore mobile che curano l'arredamento interno.

E' necessario quindi rendere sempre più visibile all'estero tale realtà ed incrementare i rapporti commerciali soprattutto con i Paesi emergenti al fine di creare opportunità per nuovi potenziali investimenti in questo comparto.

## SETTORE PROMOZIONE TURISMO

### STRATEGIE DI INTEGRAZIONE PER LA PROMOZIONE DELL'IMMAGINE UNITARIA DELLA REGIONE MARCHE

Un obiettivo importante ed essenziale è quello di rafforzare anche nel settore del turismo, l'immagine e la proiezione estera del sistema-regione, comunicando in maniera più incisiva anche l'identità regionale.

L'immagine della nostra regione non deve essere confinata o proposta per singoli settori o segmenti produttivi ma la ricchezza del patrimonio di beni e bellezze culturali, ambientali e paesaggistiche di cui disponiamo, va utilizzato appieno e promosso al fine di proiettare ed imporre l'identità delle Marche in Italia, in Europa e nel mondo.

La partecipazione alle iniziative e fiere dei vari settori dovrà essere sempre di più un'opportunità per la promozione del "made in Marche" inteso come promozione di un prodotto integrato regionale che può sviluppare un valore aggiunto in termini di prodotto Marche.

*Saranno attuate attività istituzionali di comunicazione al fine di rafforzare l'immagine e la visibilità della Regione Marche con le sue eccellenze culturali e paesaggistiche, anche al fine di promuovere le tradizioni e l'enogastronomia, attraverso la realizzazione di mostre, concerti, esibizioni di gruppi folcloristici, dimostrazioni dal vivo delle produzioni di artigianato artistico, degustazioni di prodotti tipici, ecc.*

*Ci sarà la possibilità di attivare scambi turistico-culturali tra la Regione e i vari Paesi esteri per una valorizzazione comune dei rispettivi patrimoni culturali da realizzare con il coinvolgimento di enti, istituzioni ed associazioni locali.*

*Le attività di cui sopra potranno anche essere svolte in attuazione di accordi di programma e/o convenzioni già stipulate o da stipulare con i vari Paesi, associazioni, ecc.*

### PROMOZIONE SETTORE TURISMO

Attraverso azioni mirate si cercherà di riposizionare nei mercati l'offerta turistica regionale, favorendo anche, con adeguati sostegni, l'organizzazione e la qualificazione delle varie proposte per riuscire ad avere un prodotto valido ed attraente, capace di captare la domanda nel mercato globalizzato.

Le linee strategiche per il prossimo triennio verteranno sui seguenti aspetti:

- ideazione e realizzazione, avvalendosi anche della collaborazione di soggetti esterni, di una campagna di comunicazione integrata e di servizi per la promozione, in Italia e all'estero, del prodotto turistico "Marche", articolata attraverso un insieme di strumenti che sappia trovare elementi di differenziazione e attrazione tali da far emergere in forma originale il turismo marchigiano e, soprattutto, da renderlo visibile nel complesso dei messaggi diffusi sullo scenario nazionale e internazionale, al fine di rafforzare la percezione del "brand Marche";

- decisa azione di valorizzazione del territorio attraverso un progetto organico di promozione finalizzato a conquistare visibilità sul mercato nazionale e internazionale, tenendo conto delle differenti “filiera” di turismo, quali ad esempio: climatico e balneare; culturale-archeologico; enogastronomico; termale e del benessere; religioso; rurale, naturalistico e di vacanza "attiva" (trekking, equestre, cicloturismo, ecc.); scolastico e giovanile; sociale; congressuale e fieristico;
- presentazione del “*sistema Marche*” in una logica integrata puntando sulle grandi eccellenze nei settori della cultura, delle tradizioni, dell’enogastronomia, ecc., e sullo *stile di vita* tipico, unico e non riproducibile, per riposizionare nei mercati l’offerta turistica regionale, sempre perseguendo l’affermazione del “*brand Marche*” caratterizzato da molteplici segmenti di offerta;
- rafforzamento del ruolo di programmazione e coordinamento della Regione;
- attuazione, con il diretto coinvolgimento degli operatori privati, di mirati interventi di direct e trade marketing per la promo-commercializzazione del “prodotto turistico Marche”;
- sviluppo di azioni di co-marketing con l’aeroporto ed il porto di Ancona, con le rispettive linee aeree e di navigazione, con particolare attenzione ai segmenti low cost e crociere;
- sostegno all’organizzazione e alla qualità dell’offerta per renderla più rispondente alle richieste della domanda nel mercato globalizzato, incentivando nuove proposte di attrazione e cercando di favorire la destagionalizzazione dei flussi turistici e di valorizzare i differenti “prodotti” collegati al territorio, così da permettere agli ospiti di vivere esperienze legate alle tradizioni ed alla cultura locale;
- concentrare l’attività su alcune iniziative e manifestazioni ad alto appeal di immagine, nelle aree geografiche individuate, cercando di non disperdere le risorse in un numero troppo elevato di interventi;
- riorganizzazione del sistema informativo per il turista e miglioramento dei servizi di accoglienza, attraverso la riprogettazione e revisione dei contenuti e della base tecnologica del sito regionale “[www.turismo.marche.it](http://www.turismo.marche.it)”, il potenziamento dell’attività del Call Center regionale e la definizione di nuove e più attuali caratteristiche strutturali ed operative dei Centri IAT (Informazione ed Accoglienza Turistica);
- concessione di incentivi finanziari a favore delle imprese turistiche che vogliono migliorare la qualità delle strutture e dei servizi offerti.

*Nelle località sedi estere di fiere e centri commerciali o ritenute importanti per l’incremento del turismo nelle Marche, saranno realizzate azioni promozionali collaterali di p.r. e di commercializzazione, anche tramite desk di informazione e di tipicizzazione del prodotto Marche - con il coinvolgimento degli Enti locali, degli Operatori Incoming Marche e della stampa, per finalizzare l’intervento dell’attività istituzionale e privata. Nell’attuazione delle suddette iniziative saranno coinvolti, oltre alla Regione ed ai soggetti già menzionati, anche le Province, le Camere di Commercio e i Centri Commerciali, nonché i settori dell’industria agroalimentare e dell’artigianato.*

Gli interventi promozionali integreranno quelli legati alle fiere e saranno mirati a:

- rafforzare la presenza nei tradizionali mercati (Italia, Germania, Gran Bretagna, Belgio, Paesi Bassi, e nazioni del nord Europa, Svizzera, Austria, Francia, Repubblica Ceca);
- intensificare la presenza nei confronti di Paesi “a potenziale crescita della domanda” verso le Marche (in particolare Polonia, Slovenia, Croazia);
- intraprendere azioni nei confronti dei bacini caratterizzati da un alto livello di spesa media pro-capite e contraddistinti da una sostenuta crescita dei flussi di outgoing negli ultimi anni interessati anche ad azioni di “internazionalizzazione” (Cina, Russia, USA, Giappone e India).

Particolare attenzione sarà rivolta alle località interessate dai collegamenti aerei (Monaco, Düsseldorf, Londra, Mosca) al fine di sviluppare e consolidare i rapporti di collaborazione con i T.O. locali; nel contempo, si punterà a sostenere l’attivazione di nuove tratte, stante l’ormai evidente connessione tra incremento dei flussi turistici ed esistenza di collegamenti diretti tra territorio d’origine e di destinazione.

Il portale turistico regionale sarà incrementato ed aggiornato al fine di renderlo più moderno ed efficace, in raccordo con il portale nazionale del turismo che sarà attivato.

E’ necessario anche orientare il territorio verso il mercato della domanda ovvero verso le richieste dei potenziali turisti, attuando azioni che non siano rivolte esclusivamente alla promozione ma contemplino anche una collaborazione e un supporto alla commercializzazione del prodotto turistico, favorendo i contatti degli operatori locali con quelli nazionali ed internazionali.

Sarà importante, pertanto, attuare azioni di promo-commercializzazione unitarie e mirate, sfruttando tutte le opportunità, favorendo la creazione di nuovi prodotti turistici da parte degli operatori e cercando di posizionare e promuovere tutte le offerte che il settore è in grado di sviluppare.

Bisogna che i soggetti pubblici e le imprese inizino a lavorare in filiera, attraverso un’organizzazione di sistema ben definita nei ruoli e nell’apporto professionale, costruendo delle reti di collaborazione che permettano l’effettiva integrazione delle iniziative.

Per ottenere questo risultato è fondamentale che la Regione svolga il ruolo di “*cabina di regia*”, favorendo la collaborazione tra i vari soggetti, per perseguire un coordinamento generale dell’immagine, della comunicazione e della programmazione delle varie iniziative, che è indispensabile per poter guidare in modo innovativo lo sviluppo turistico regionale.

Le attività previste per il prossimo triennio costituiscono, quindi, una piattaforma su cui si innesta e si coordina la pianificazione dei diversi soggetti del sistema, sia privati che pubblici e, tra questi, in particolare, delle Province. Oltre che per favorire sinergie operative, un articolato coordinamento è indispensabile anche per evitare duplicazioni e frammentazione nell’uso delle risorse finanziarie che devono essere, necessariamente, razionalizzate e finalizzate.