



Internazionalizzazione: governance, obiettivi e strumenti

Convention dei Presidenti delle CCIAA
dell'Emilia-Romagna

Ruben Sacerdoti

Reggio Emilia, 2 ottobre 2012



SWOT ANALYSIS

	Helpful to achieving the objective	Harmful to achieving the objective
Internal origin (attributes of the organization)	S Strengths	W Weaknesses
External origin (attributes of the environment)	O Opportunities	T Threats

Matrice strategica della SWOT Analysis

SWOT-analysis		Analisi Interna	
		Forze	Debolezze
A n a l i s i	Opportunità	Strategie S-O: Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.	Strategie W-O: Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.
	Minacce	Strategie S-T: Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.	Strategie W-T: Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscono i punti di debolezza.



Analisi SWOT: forza (interna)

- Lunga tradizione di affiancamento al sistema produttivo per i processi di internazionalizzazione coeso a livello regionale e presente su tutti i territori tramite Regione, Sistema CCIAA, sistema associativo, banche, Università
- Integrazione regionale (fra Assessorati e con Unioncamere) attorno a 4 programmi (BRICST 2013-2015, Deliziando 2013-2015, Verso l'Expo 2015, Morandi) e altri in corso di definizione.
- Sistema fieristico efficiente piattaforma per l'internazionalizzazione
- Progressiva concentrazione del sistema associativo
- Oltre 500 persone che operano a tempo pieno a favore dell'internazionalizzazione
- Risorse finanziarie non scarse (non tagliate in modo evidente)
- Prospettiva triennale di operatività congiunta (Accordo Regione-Sistema camerale in scadenza 30/11/2012 si intende tacitamente rinnovato per altri 3 anni) consente riflessione di medio periodo sul tema Sprint-ER.



Analisi SWOT: debolezza (interna)

- Sistema produttivo caratterizzato dalla piccola dimensione che sta risentendo lontananza mercati trainanti e poco propenso a IDE
- Necessità accompagnamento delle PMI e loro aggregazione nei BRICST ma senza insediamenti istituzionali in loco
- Spirito cooperativo dichiarato ma poco praticato
- Assenza di supporto dal sistema promozionale nazionale (ICE, ENIT, Buonitalia di Zaia fra 2008 e 2010 passivi per 20 milioni, Invitalia, nata sulle ceneri di Sviluppo Italia)
- Non volontà politica regionale di costituire un'Agenzia per l'internazionalizzazione dell'Emilia-Romagna e conseguente frammentazione operativa e indecisione sul futuro dello Sprint-ER
- Incertezze del sistema associativo sul tema internazionalizzazione



Analisi SWOT: opportunità (esterne)

- Sistema produttivo regionale solido, fortemente aperto e reattivo a proposte credibili e di medio periodo (non estemporanee) che ha introiettato i mercati esteri come unica fonte di domanda
- Sistema nazionale in movimento: Cabina di Regia nazionale, nuova ICE-Agenzia
- Nuovo PTAPI 2013-2015 e nuovo spirito unitario → **interlocuzione unica a livello nazionale.**
- Integrazione regionale (fra Assessorati e con Unioncamere) attorno a 4 programmi (BRICST 2013-2015, Deliziando 2013-2015, Verso l'Expo 2015, Morandi) e altri in corso di definizione.
- Prospettiva triennale di operatività congiunta (Accordo Regione-Sistema camerale in scadenza 30/11/2012 si intende tacitamente rinnovato per altri 3 anni) consente riflessione sul tema Sprint-ER.



Analisi SWOT: minacce (esterne)

- Perdita di quote di mercato (es. Turchia)
- Rischio abbandono di paesi cruciali (es. Cina)
- Perdita di credibilità reputazionale del sistema pubblico
- Carenze finanziarie reali (impossibilità a spendere, rischi eccessivi che creano disincentivi all'azione pubblica)



Analisi SWOT: CONCLUSIONI_1

Se l'obiettivo sembra raggiungibile, le SWOT sono utilizzate come input per la generazione di possibili strategie creative, tramite la domanda e la risposta date a ciascuna delle seguenti quattro domande:

- Come possiamo utilizzare e sfruttare ogni Forza?
- Come possiamo migliorare ogni Debolezza?
- Come si può sfruttare e beneficiare di ogni Opportunità?
- Come possiamo ridurre ciascuna delle Minacce?



Analisi SWOT: CONCLUSIONI_2

- Forte integrazione delle politiche a livello interassessorile, e fra Regione, Sistema camerale, Fiere, Università, banche e associazioni imprenditoriali in termini politici, finanziari e di risorse umane in una logica di medio–lungo periodo
- Rafforzare l'insediamento nei paesi target, pur in assenza di una presenza istituzionale formale
- Assumere un ruolo FORTE e UNITARIO a livello NAZIONALE tramite un sistema di lobby integrata regionale
- Garantire solo l'offerta di servizi professionali di alta qualità, possibili se attuiamo economie di scala di livello regionale
- Coordinarci al meglio per cogestire il nuovo PTAPI 2012-15

Matrice strategica Governance dell'internazionalizzazione in Emilia-Romagna

SWOT-analysis		Analisi Interna	
		Forze	Debolezze
A n a l i s i	Opportunità	<p>Strategie S-O: Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza: Proroga accordo RER-Unioncamere con forte integrazione delle strategie e delle azioni</p>	<p>Strategie W-O: Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità: Programma promozionale Unico fra i vari Assessorati, Unioncamere, le Associazioni</p>
	Minacce	<p>Strategie S-T: Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce: maggiore incisività del Comitato Export e Internazionalizzazione con presentazione dell'Osservatorio, del PP2013, conferenza stampa</p>	<p>Strategie W-T: Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscano i punti di debolezza: Rilanciare identità regionale, ripensando l'utilità stessa di Promec a meno sua evoluzione sul livello regionale e professionalizzazione spinta, uniformando modalità operative del personale impiegato, lobby unitaria regionale</p>

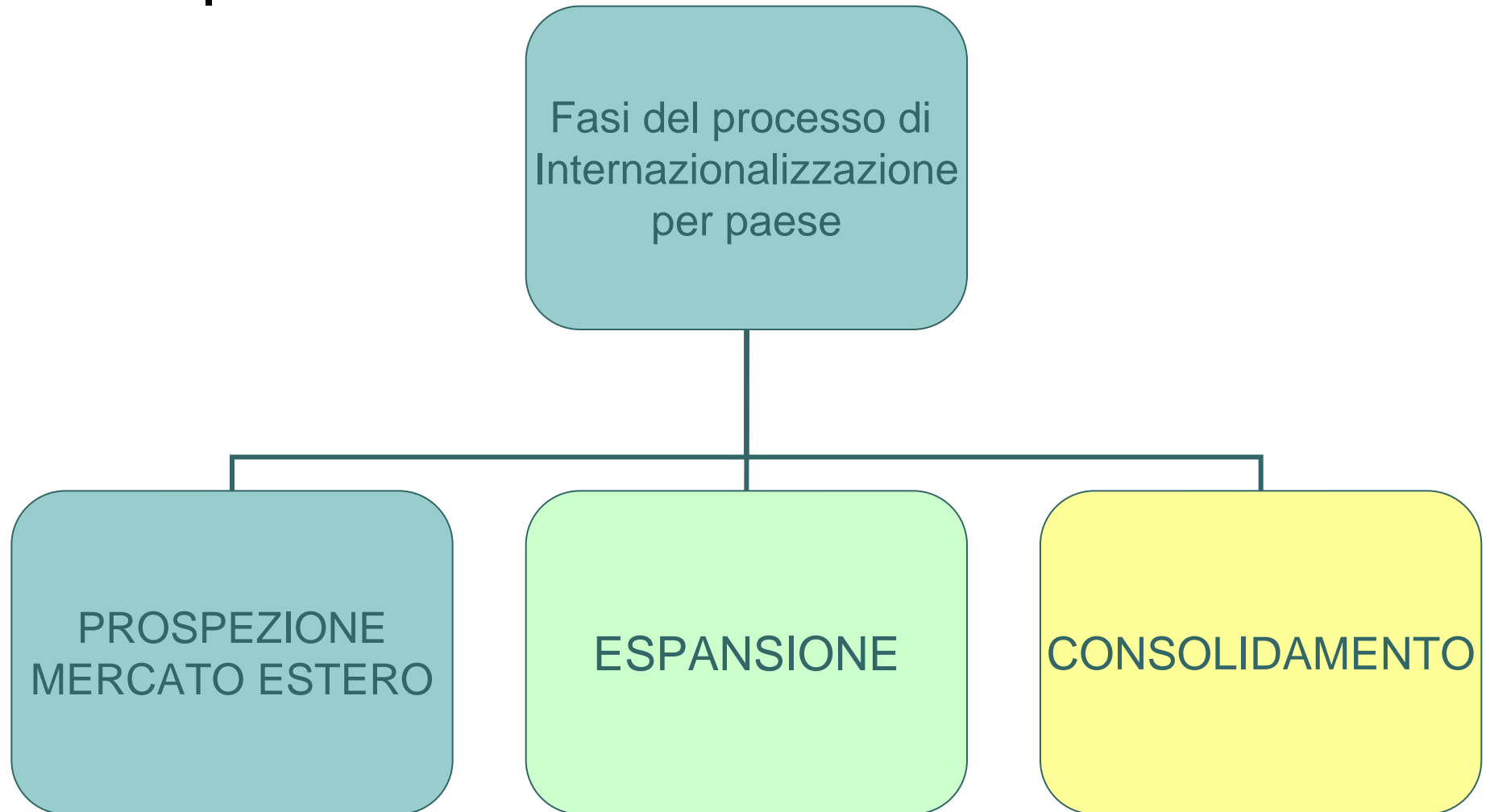


PTAPI 2012-2015: programma operativo 4

“Internazionalizzazione per il sistema produttivo”

- **4.1. Sviluppo di azioni di sistema attraverso l'attività dello Sportello per l'Internazionalizzazione**
- **4.2. Sostegno a progetti e percorsi di internazionalizzazione delle imprese (bandi)**
- **4.3. Diplomazia economica, reti internazionali e partecipazione a progetti europei**
- **4.4. Sostegno a progetti e programmi di fiere e filiere del sistema regionale**
- **4.5. Promozione di interventi a sostegno della finanza per l'internazionalizzazione**
- **4.6. Promozione di programmi integrati e cofinanziamento di programmi nazionali ed europei**

Segmentazione della domanda



Effetti della segmentazione della domanda

Imprese
dell'Emilia-Romagna

PROSPEZIONI
Piccole imprese principianti
o prive di ufficio estero

Consorzi
export
accreditati

ESPANSIONE
PMI
esportatrici

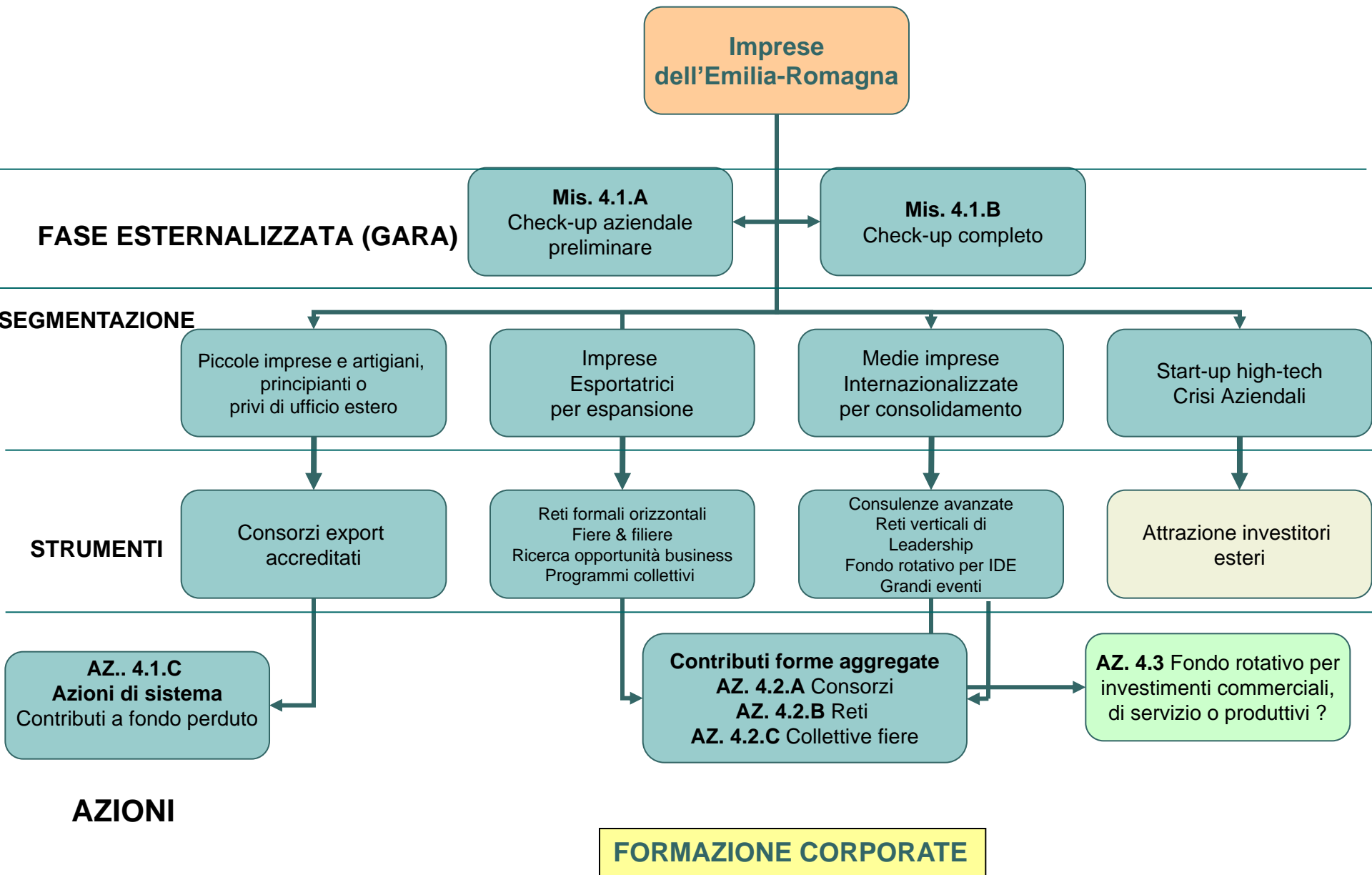
Reti formali orizzontali
Fiere & filiere
Programmi collettivi
(commerciali e
ricerca partner)

CONSOLIDAMENTO
Medie imprese
internazionalizzate

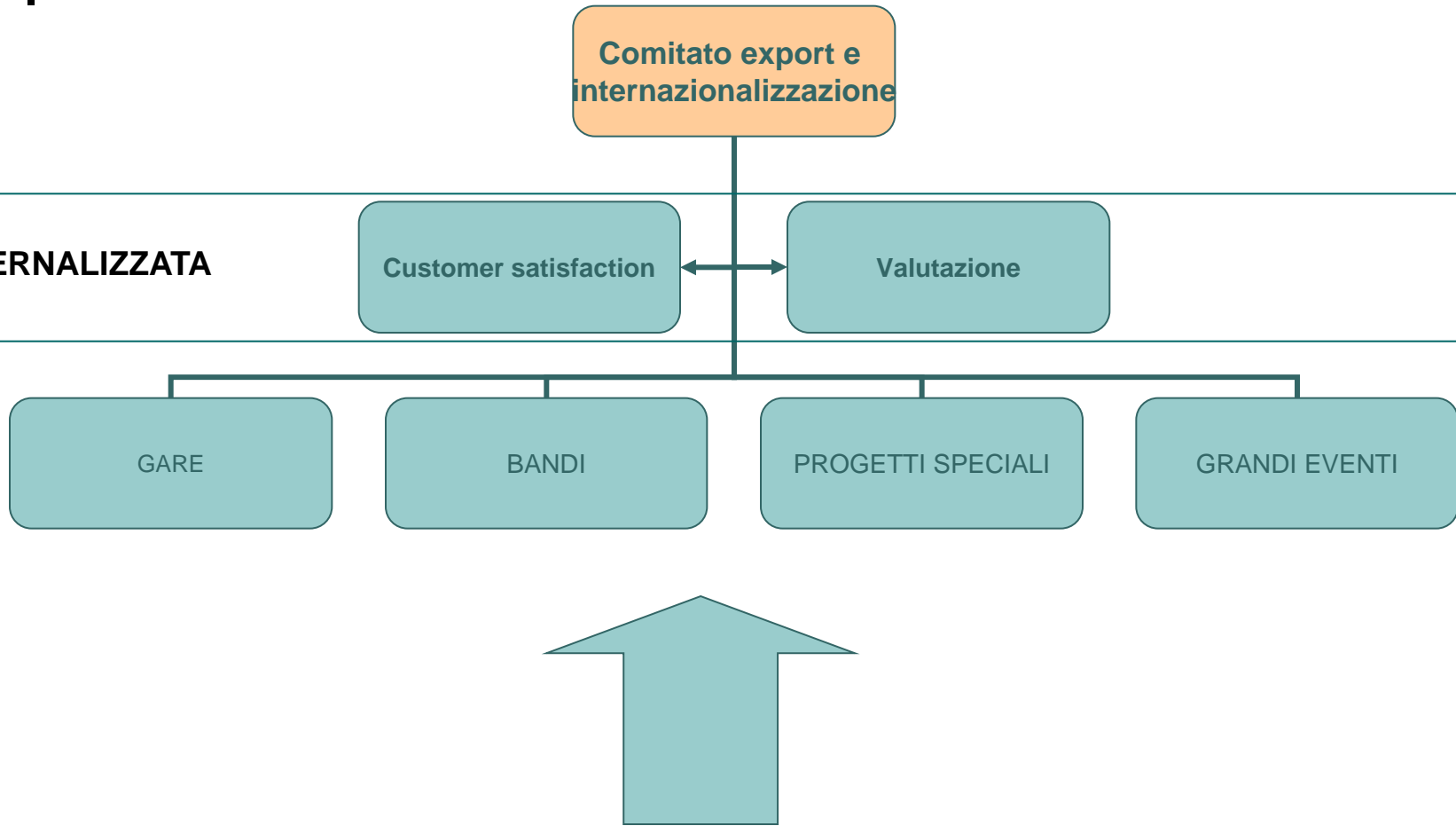
Consulenze avanzate
Reti verticali di
Leadership
Fondo rotativo per IDE
Grandi eventi

Start-up high-tech
Crisi aziendali

Attrazione investitori
esteri



FOLLOW-UP E VALUTAZIONE EX-POST





AZIONE 4.1.: Sviluppo di azioni di sistema attraverso l'attività dello Sportello per l'Internazionalizzazione

- Bando di gara per partecipare ai **programmi** di internazionalizzazione di sistema promossi dalla regione da realizzarsi tramite **progetti** mirati sui paesi target BRICST + di preferenza con tutti i soggetti del sistema
- Intervento regionale: supporto tecnico, affiancamento istituzionale, contributi a fondo perduto per PMI in de minimis
- **Check-up aziendali** verranno realizzati ex ante e di volta in volta dal soggetto vincitore della gara europea per il triennio 2013-15
- **Promotore** deve garantire coinvolgimento del Sistema, **attuatore** la correttezza amministrativa e la competenza nell'affiancamento delle imprese, necessaria individuazione società di **consulenza** operativa nel paese target

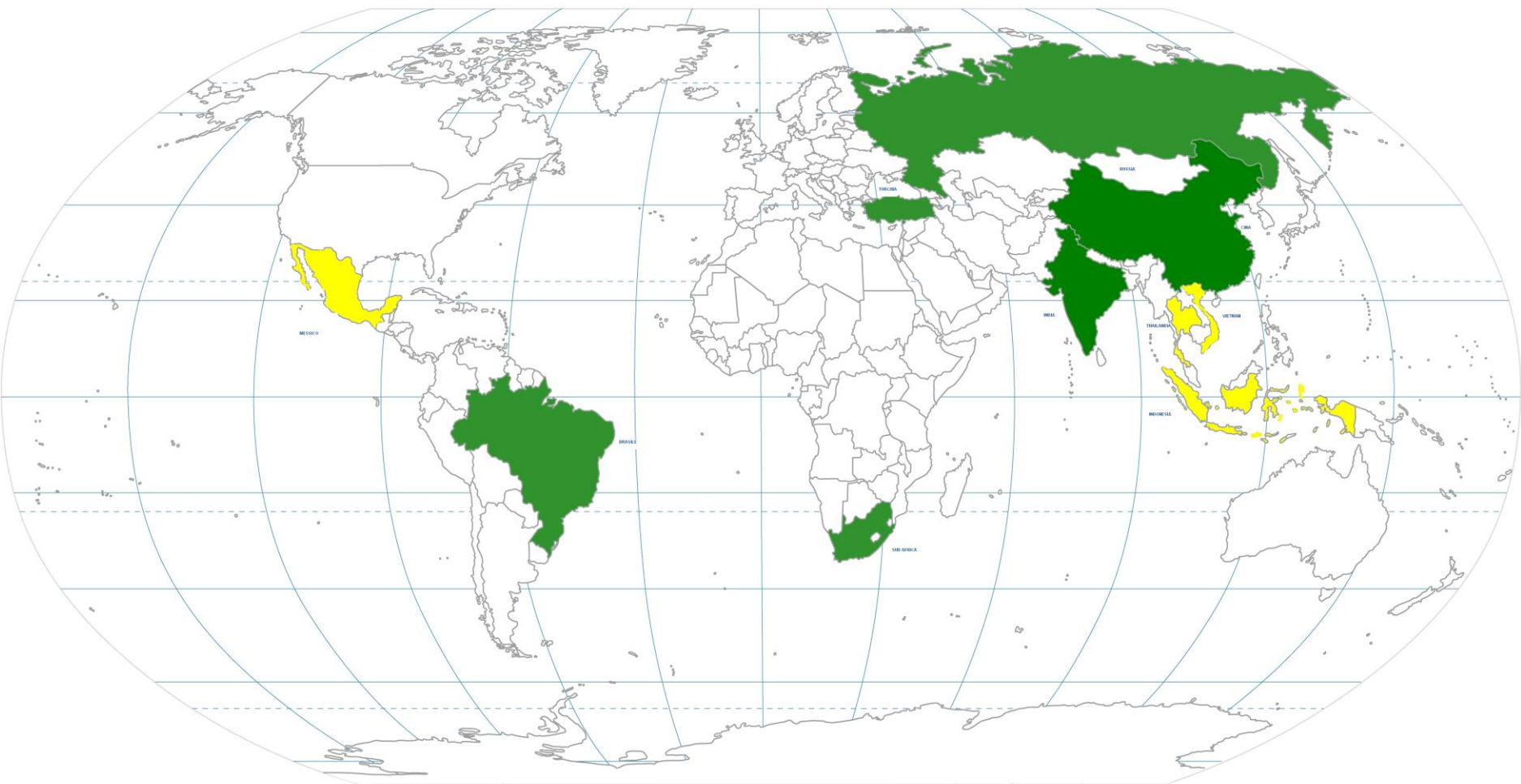


AZIONE 4.1.: Sviluppo di azioni di sistema attraverso l'attività dello Sportello per l'Internazionalizzazione

- I **programmi** di internazionalizzazione di sistema promossi dalla Regione sono al momento i seguenti:
 - BRICST +
 - DELIZIANDO
 - MORANDI
 - Verso l'Expo Milano 2015
 - Programma integrato camerale

PROGRAMMA OPERATIVO 4. AZIONE 4.1.

PROGRAMMA BRICST + : BRICST, VIETNAM, INDONESIA E MESSICO



The Next 11

○ Newly industrializing countries:

- **Mexico** [Upper-middle-income economy](#), [High human development](#), OECD member, [Advanced Emerging market](#), [G-20 major economies](#), [G8+5](#) member, [NAFTA](#), APEC member, EAS founding member
- **Turchia** Upper-middle-income economy, High human development, democracy, OECD founding member, [Advanced Emerging market](#), [G-20 major economies](#), [EU Customs Union](#), [ECO](#) member, [EU](#) associate member, [Developing 8 Countries](#)
- **Thailandia:** [Upper-middle-income economy](#), [Medium human development](#), Secondary Emerging market, [Flawed democracy](#)
- **Philippine** [Upper-middle-income economy](#), [Medium human development](#), Secondary Emerging market, [Flawed democracy](#), [Tiger Cub Economy](#), [ASEAN](#) founding member, APEC Founding member, EAS founding member

○ Developing countries:

- **Indonesia** Upper-middle-income economy, Medium human development, Secondary Emerging market, Flawed democracy, Tiger Cub Economy, [G-20 major economies](#), APEC founding member, ASEAN founding member, EAS founding member, [Developing 8 Countries](#)
- **Egypt** Lower-middle-income economy, Medium human development, Secondary Emerging market, [Regime in transition](#), [G20 developing nations](#), [Developing 8 Countries](#)
- **Pakistan** Lower-middle-income economy, Medium human development, Secondary Emerging market, Hybrid Regime, [G20 developing nations](#), [SAARC](#) founding member, ECO member, [Developing 8 Countries](#)
- **Vietnam** Lower-middle-income economy, Fast emerging, Medium human development, [Frontier market](#), Authoritarian regime, APEC member, ASEAN member
- **Nigeria:** Lower-middle-income economy, Low human development, Frontier market, Flawed Democracy, [AU](#) member, OPEC member, [Developing 8 Countries](#), [Economic Community of West African States](#) (ECOWAS) member
- **Perù:** Middle income, medium human development,

○ Least developed countries:

- **Bangladesh** [Low-income economy](#), Medium human development, Frontier market, [SAARC](#) founding member, [Developing 8 Countries](#)



Prima ipotesi 'BRICST + 2013'

- Deliziando nei BRICST + (da verificare paese per paese per note difficoltà nell'invio di prodotti e doganali)
- Check-up aziendali nei BRICST + (gara europea)
- Brasile: agroindustria (in corso)
- India: logistica, agroindustria, meccanica, abitare e costruire (in corso)
- Cina: ricerca e università, energie rinnovabili, restauro, meccanica, automotive e nautica (in corso)
- Sud Africa: energie rinnovabili, agroindustria (in corso)
- Turchia: agroindustria, abitare-costruire-restauro, meccanica e automotive (in corso)
- Attività prospettica Next 11 in Vietnam, Indonesia e Messico (in corso di definizione)



Programma Deliziando 2013-2015

- UNDER CONSTRUCTION
STIAMO AGGIORNANDO IL SITO



Programma Morandi

- Programma integrato pluriennale cultura, università, attività produttive, enogastronomia
 - Febbraio 2013 Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasile
 - Giugno 2013 Bruxelles (tbc)
 - 2014 Pechino
 - 2015 Tokyo

Programma: Verso l'Expo 2015

- Insieme di accordi nazionali e internazionali, progetti realizzati e in corso, azioni ed iniziative volte ad arrivare preparati ai 6 mesi di Expo di Milano 2015
- Tema: Valori e idee per nutrire la Terra





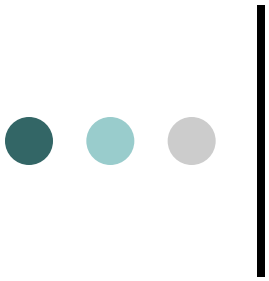
Programma integrato camerale

- Temporary export manager
- Desk paese: Desk India (Mumbai), Russia (Mosca), Desk Brasile, Cina, Bosnia;
- Uffici di collegamento: EAU, Nord Africa
- Programmi di assistenza alla singola impresa (esportare con metodo, S.A.S, ricerca nominativi, altri)
- Simpler (?)
- Progetto America Latina (mix)
- Progetti Unioncamere nazionale
- Programmi attivi con la Regione: Deliziando
- Progetti attivi con la Regione: India (multisetoriale), Cina (nautica) e Russia (meccanica)
- Turismo
- Formazione (mini Master, Collegio di Cina, seminari)



Valorizzazione delle RETI

- Bandi regionali internazionalizzazione, ricerca, innovazione
- Iniziative camerali (formazione, promozione, assistenza tecnica)



○ GRAZIE

Az. | 4.1.1 Check-up aziendale

Fase completamente esternalizzata con Gara europea (€ 700.000 per 3 anni, almeno 100 aziende, gara al rialzo numero imprese)

4.1.1.A. Check-up preliminare: raccolta adesioni imprese e loro “smistamento” tramite colloquio e visita az. per individuazione misura più adatta (obbligatoria): prezzo base € 500/azienda

4.1.1.B. Check-up individuale completo (facoltativo per piano di markt. e implementazione): prezzo base € 2.000/ azienda

4.1.1.C. Progettazione e implementazione del piano di marketing internazionale: € 13.500+400/giornata

Az. | 4.2. Forme aggregate

- 4.2.A. Consorzi export, società consortili e consorzi per l'internazionalizzazione accreditati, monosettoriali, anche con attività commerciale, di piccole imprese e artigiane: contributi in de minimis; € 2.000.000.
- 4.2.B. Contributi ad aziende di consorzi, consorzi export, società consortili per l'export e consorzi per l'internazionalizzazione, che presentano progetti aggregati 1 settore 1 paese (autodichiarazione de minimis ad azienda in BDA); € 1.000.000
- 4.2.C. Reti formali orizzontali per PMI, contributo a fondo perduto a progetto, max 50%; € 3.000.000.
- 4.2.D. Nuovi business: progetti promozionali innovativi paese/settore per ATI nei BRICST a contributo in de minimis, € 3-4 Ml.
- 4.2.E. Partecipazioni collettive alle principali fiere internazionali preselezionate dalla RER: tramite bando attuatori (associazioni, camere, fiere regionali) sottopongono manifestazione di interesse per una collettiva con min 10 imprese, ammissibili spese di affitto e allestimento fino max. 20.000 €, contributo in de minimis una tantum (una impresa max 1 volta a 1 fiera co verifica al 2009), € 1 Ml.

Az. | 4.2.C Nuovi business

- Strumento: contributi a bando con rilevazione *de minimis* con BDA
- Paesi: solo BRICST
- Attività: Prospezione settoriale di opportunità di business, imprese medie esportatrici
- Promotori: Associazioni, Fiere, CCIAA, Università, Enti locali (max 1 progetto/anno)
- Attuatori: Società di servizi, consulenti, Camere estere, enti nazionali e internazionali
- Costi standard: 10% coordinamento (con customer satisfaction e controllo del *de minimis*) , gg/u senior e junior
- Attività: separazione netta fra:
 - finalità commerciali (ricerca importatori, buyers, agenti, partner commerciali, partecipazione a preselezionate fiere internazionali con collettive);
 - finalità di collaborazione (missioni, b2b, visite aziendali, ricerca subfornitori, ricerca partner per j.v. produttiva)

Az. | 4.3. Investimenti commerciali o produttivi

- Fondo rotativo per l'internazionalizzazione per medie imprese
Obiettivo: supportare la realizzazione di nuovi insediamenti produttivi, centri di assistenza tecnica post-vendita o strutture logistiche permanenti all'estero.
 - Sono agevolabili gli investimenti che prevedano la creazione di **nuove** società partecipate al 100% dall'impresa emiliano-romagnola o in *joint-venture* con una società estera.
 - L'agevolazione concedibile è data dalla somma di un **contributo a fondo perduto** fino al **16%** del totale delle spese ammesse per il progetto, e di un finanziamento pari al **24%** del totale delle spese ammesse, rimborsabile in 7 anni, a **tasso fisso agevolato**.
 - Fondo misto pubblico privato con banche, fondazioni, SIMEST, investitori esteri (budget tbd).



Questioni aperte

- Cabina di Regia
- Accordo di programma MiSE/Regioni
- Futuro degli Sprint
- Futuro di Promec