

FRONT ROW



# **Speciale Marche**

**Una regione *internazionale*:  
sulle rotte di Marco Polo per  
esportare un made in Italy  
forte e sano**

**EUROFINANZA**

# Promozione all'estero, sviluppo economico e nuovi orizzonti per le imprese

DI RICCARDO MILANI

**I**l modello d'impresa marchigiano ne ha fatta di strada: ora punta sempre più a promuoversi all'estero rappresentando il made in Italy più forte e sano.

L'internazionalizzazione rappresenta una scelta strategica quasi obbligata per le imprese che vogliono avere un ruolo da protagoniste e quindi crescere, migliorare e affermarsi su nuovi scenari competitivi, caratterizzati dalla globalizzazione e dal conseguente aumento della concorrenza.

Interpretando tali necessità, la regione Marche punta su due fattori fondamentali: da una parte la forte interazione tra pubblico ed eccellenze del privato, dall'altra l'attenzione rivolta ai nuovi mercati dell'est.

Tale strategia ha portato l'ente a creare, al di fuori dei propri confini, centri servizi di informazione per le imprese, e a valorizzare il proprio marchio in diversi eventi, in Russia e Cina, senza dimenticare l'attività di cooperazione economica all'interno dell'Euroregione adriatica, il patto d'intesa per la cooperazione allo sviluppo (di recente firmato con l'Undp, l'agenzia dell'Onu) e il programma operativo regionale per far crescere la regione.

“Il piano di promozione e sviluppo vuole seguire un po' la rotta di Marco Polo” ha spiegato il presidente della regione Marche Gian Mario Spacca. “Per ciò sosteniamo le fortissime esportazioni dirette ai mercati dell'est e del far east, cercando di far scattare tutte le sinergie pubblico-private. Siamo la terra delle piccole e medie imprese che possono diventare grandi. Puntiamo a fornire loro consulenza e informazione con le nostre strutture, attivando una

comunicazione integrata che stimoli gli investimenti verso l'oriente”.

La regione Marche ha aperto un centro servizi per le sue imprese meccaniche a Lipesztk, 400 km a sud di Mosca, contestualmente a due manifestazioni nella capitale russa: il Mebel, enorme fiera di mobili e complementi d'arredo, che ha visto la presenza di oltre 40 operatori regionali e la mostra “L'arte italiana del XX secolo attraverso i marchigiani” che proprio in questi giorni sta avendo grande successo. Per le attività del comitato congiunto Italia-Cina c'è in progetto l'apertura di tre nuovi centri servizi a Shanghai, Canton e Dalian. Altro tassello di fondamentale importanza è la firma del protocollo d'intesa Regione-Undp (Onu). Con tale firma le Marche aderiscono all'iniziativa Art, che ha l'obiettivo di promuovere e realizzare, tanto in paesi terzi come sul territorio marchigiano, attività di sviluppo e cooperazione internazionale gestite grazie a una rete internazionale di accordi con partnership di tutto il mondo. I paesi verso cui sono state avviate importanti

iniziative sono Albania, Bosnia Erzegovina, Croazia, Serbia.

In vista dell'impegno per l'Euroregione Adriatica, questo è un altro passo avanti.

È stato anche approvato il programma operativo regionale per far crescere le Marche.

“Il nuovo periodo di programmazione dei fondi europei da qui al 2013 si apre sotto buoni auspici per questa regione” commenta anche l'assessore regionale alle Politiche comunitarie Paolo Petri. “Prima l'incremento di risorse per 6,7 milioni di euro, poi il giudizio lusinghiero da parte della Commissione europea che defini-



Gian Mario Spacca

isce il programma di utilizzo dei quasi 290 milioni di euro disponibili come uno dei migliori in Europa”. La diffusione dell'innovazione nel sistema imprenditoriale, il rafforzamento infrastrutturale, lo sviluppo di fonti energetiche rinnovabili, la valorizzazione integrata di territorio, ambiente, paesaggio, turismo e cultura, costituiscono i filoni principali del programma. Lo stimolo alla ricerca e allo sviluppo, la capitalizzazione e l'accesso al credito delle imprese, la diffusione della banda larga su tutto il territorio regionale, il rafforzamento della piattaforma logistica marchigiana sono i settori d'intervento regionale.

## Perché internazionalizzarsi

Il made in Italy dopo il boom degli anni Ottanta ha scoperto vie nuove e obbligate per lo sviluppo. Innanzitutto l'azienda che oggi vuole affacciarsi su nuovi mercati

internazionali deve strutturarsi e capitalizzarsi creando un brand. Ossia deve avere la capacità organizzativa, manageriale e la forza strutturale per reggere sempre nuovi input di concorrenza attraverso la qualità e la diversificazione del prodotto. Specie se parliamo di manodopera a costi improponibili per noi, come nei paesi dell'est e del far east. Il secondo punto è che esportare un prodotto molto ambito come il made in Italy oggi può non bastare.

Occorre infatti avere alle spalle un'organizzazione di rete, commerciale, distributiva, finanziaria eccetera. Per questo con grandi difficoltà e in genere con ritardo, anche le istituzioni e gli enti hanno cominciato a muoversi, come già le banche, per formare una rete di collegamento e supporto.

Ora, le Marche hanno nel loro dna imprenditoriale se non il primo, il più forte modello di piccola e media impresa che caratterizza oggi il made in Italy. Nella calzatura, nella meccanica e nell'elettrodomestico, nel mobile, ma anche in molti settori di nicchia come le cappe, dove abbiamo i leader mondiali. Non è più l'epoca degli emigranti, bensì quella dell'immigrazione di manodopera che copiosa chiede e trova lavoro, stabilendosi in questa terra "al plurale" dove si trovano un centinaio di sottosettori, fra terziario e forniture, per almeno una ventina di distretti produttivi di base. Non si è ancora spenta a Bruxelles l'eco della Giornata delle Marche svoltasi nel dicembre scorso, e già le nostre griffe più famose sfilano in fiere ed expo di tutto il mondo.

Scopriamo in questo viaggio che cosa producono oggi le Marche dell'eccellenza e su quali mercati, in giro per il mondo. Soprattutto, quale sostegno ricevono dagli enti pubblici le piccole e medie imprese che ne caratterizzano i distretti, e perché, dopo aver diversificato il prodotto base per sopravvivere alla crisi, ora stanno spingendo sull'acceleratore dell'internazionalizzazione.

#### **Confindustria Marche, parla il presidente Vitali**

Gli ultimi dati della produzione marchigiana relativi al 2006 diffusi da Confindustria Marche nel report quadrimestrale testimoniano un andamento positivo del +2,2% rispetto allo stesso periodo del 2005. "Una crescita contenuta ma presente e viva" ha detto il presidente Federico Vitali di Confindustria "che ci fa ben sperare, e le previsioni degli operatori lo confermano, in un progressivo miglioramento dei livelli di vendita soprattutto nel reparto export".

Positiva l'attività commerciale: le vendite in termini reali hanno mostrato un incremento dell'1,6%, caratterizzato da dinamiche differenziate tra mercato interno e estero.

Sostanziale stabilità sul fronte interno (-0,2%) nella media dei settori con variazioni negative sulle calzature e minerali non metalliferi. Le vendite all'estero hanno mostrato un aumento del 2,8% con risultati soddisfacenti per tutti i principali settori a eccezione di gomma e plastica. Il tono positivo dell'attività produttiva e commerciale si è associato a una crescita dei prezzi di vendita, sia all'interno (2,9%) sia all'estero (2,0%). Più sostenuta la dinamica dei costi d'acquisto su interno e estero.

"La capacità di reazione delle nostre imprese" ha detto Vitali "premia sforzi e sacrifici nell'affrontare competitor sempre più agguerriti. Ma tale impegno e slancio produttivo deve essere sostenuto nel tempo e accompagnato da infrastrutture efficienti, disponibilità di energia a costi accettabili e un prelievo fiscale tollerabile".

#### **L'analisi del modello d'impresa**

Le Marche sono una terra fiorente di grande laboriosità, dove le idee e le capacità degli imprenditori hanno storicamente sbalordito tutti.

Il porto di Ancona



Forse, perché nel centro Italia lo sviluppo industriale è stato tutto concentrato in modo tardivo dopo la guerra mondiale. Forse perché c'è una tradizione agricola sui generis, imposta dalla presenza dello Stato pontificio la cui longa manus temporale ancora si sente (la più grande azienda agricola e proprietaria terriera marchigiana resta la Santa casa di Loreto). Di sicuro, questo modello di impresa è sempre più celebre, apprezzato anche dal Presidente americano Clinton in una sua visita in Italia, ed è diventato oggetto di studio e di analisi.

Anzitutto lo ha teorizzato Giorgio Fuà, l'esimio professore che insieme al suo gruppo di economisti oggi riuniti nella scuola della facoltà di economia di Ancona, all'Università politecnica delle Marche, ha lanciato lo slogan "Piccolo è bello" dimostrando che la qualità nella lavorazione di diversi prodotti qui nelle Marche è sempre stata eccellente.

Dunque ci sono spiegazioni scientifiche a tutto questo: l'indole concreta,

l'operosità del marchigiano, la sua propensione a fare impresa gli derivano dalla consuetudine alla mezzadria, al contrario per esempio del sud o del nord Italia dove si sono sviluppate altre formule produttive. Il mezzadro tiene alla sua terra perché la considera per metà sua, mentre ha grande attenzione alla stalla e alle bestie, che di fatto cura e gestisce lui come fossero proprie.

Non è forse questa la migliore scuola di management della storia, quando gestore e proprietario stanno fianco a fianco per ottenere i migliori risultati? Il marchigiano dunque non ha sviluppato l'industria ante litteram ma ha valorizzato al meglio le sue ricchezze concentrandole.

E oggi, nel suo piccolo, l'impresa modello non trova difficoltà a innovare, diversificare prodotti, cambiare mercati, creare nuovi brand. Non a caso ci sono sì i grandi marchi che esportano la loro qualità, ma la meccanica e molti altri comparti tecnologici esportano anzitutto un inarrivabile know how.

### **Strategie per uno sviluppo unitario e sostenibile del territorio marchigiano**

L'Euroregione adriatica nasce già con strategie e programmi precisi. Li ha illustrati il presidente della regione Marche Gian Mario Spacca partecipando alla firma del protocollo d'intesa durante la conferenza internazionale di Venezia.

"L'azione della regione Marche, basata sui principi del partenariato e della sussidiarietà" ha detto Spacca "è caratterizzata dalla condivisione delle responsabilità e dalla gestione sul campo di progetti concreti. Tale azione vuole promuovere lo scambio di conoscenze, tecnologie, esperienze e buone pratiche, nonché la creazione di reti di cooperazione".

Negli ultimi cinque anni la regione Marche si è impegnata a sostenere il rafforzamento delle politiche di decentramento amministrativo e la promozione della democrazia partecipativa. Inoltre dal 2001 partecipa al programma Interreg IIIA che insiste su un'area dove stanno verificandosi importanti spinte di traffico marittimo,



anche se gran parte dei soggetti interlocutori (Balcani, Turchia, Medio oriente), non sono ancora inseriti in un progetto politico economico coerente.

L'intento di tale impostazione regionale è sviluppare un dinamico sistema economico integrato e sostenibile sulle due sponde dell'Adriatico. Proprio in questo quadro si realizza il progetto "Sara" per un Segretariato dell'Adriatico che svolgerà un'azione politica di supporto per i rapporti multilaterali.

### **Investire, non delocalizzare**

"Il nostro programma di governo è molto ambizioso" ha affermato il vicepresidente della regione Marche Luciano Agostini, assessore all'Internazionalizzazione. "Vogliamo costruire azioni e politiche non per delocalizzare le nostre eccellenze produttive, ma per sostenere lo sviluppo di chi sta investendo all'estero. Questo progetto oggi ha un sicuro avvenire: il sistema regionale non può certo fare molto da solo, senza avere alle spalle il sistema paese che si muove all'unisono in tale direzione, con iniziative concrete e massicce anche del governo. In molti di questi paesi occorre superare insieme a istituzioni e imprese alcune delle criticità che minano il sistema soprattutto delle piccole imprese. Le Marche devono riunire le forze: partire da una cultura di tradizioni e qualità per poter aggredire mercati più lontani dove crescere e prosperare. Inoltre, dal punto di vista europeo, ci si è sempre concentrati non solo e non tanto sull'obiettivo di abbassare il costo del lavoro e della manodopera, quanto piuttosto su quello di trovare opportunità nuove in termini produttivi e di sviluppo. In quest'ottica dobbiamo tener conto che la strada da fare è tanta: perciò, andando all'estero, il nostro approccio non è quello di chi sa già tutto, ma di chi deve imparare".

### **Sempre più... business internazionale**

Nell'epoca della globalizzazione, quando fare business significa avere un'apertura di mentalità imprenditoriale a 360 gradi per poter affrontare le regole del mercato internazionale, la società di consulenza e servizi d'impresa Concept di Ancona si propone in un ruolo prezioso e al tempo stesso irrinunciabile, al fianco delle piccole e medie imprese delle Marche e dell'Abruzzo.

Dopo il successo ottenuto nell'ambito del Seminario d'Impresa tenutosi nel 2006 a Portonovo, dove moltissimi imprenditori hanno scambiato informazioni e contatti con cinque paesi dell'Est che stanno affacciandosi all'Europa o già entrati



Luciano Agostini

nell'Unione europea, la Concept ha sperimentato anche nelle Marche la formula vincente del workshop. E sta già lavorando al 2° appuntamento previsto per l'estate prossima.

"Anche la regione Marche ha dimostrato interesse e disponibilità per l'incontro" hanno ribadito il vicepresidente di Concept Valerio Vico e il consigliere di amministrazione Fabio Freddi "e questa seconda edizione avrà un rilievo ancor più vasto e un'eco nazionale".

Intanto, si intensificano i rapporti fra la Concept e gli atenei marchigiani: Marco Pacetti, rettore dell'Università politecnica delle Marche, ha stretto ancora di più il gemellaggio triangolare con Teodor Maghiar, rettore dell'ateneo di Oradea (Romania), e con il rettore Tavajniaski dell'Università di Harkov, la più importante dell'Ucraina.

Intanto è partita la collaborazione con Roberto Sani, rettore dell'Università di Macerata: Concept sta ospitando stagisti e partecipando al master sull'internazionalizzazione.

Un master che affronta le tematiche dell'east e far east, tenuto dalla facoltà di scienze politiche e diretto da Corrado Cerruti.



Lo stand della regione Marche a Bruxelles

“La specificità dell’azione svolta da Concept, che affianca numerose aziende medio-piccole operanti nei vari settori commerciali e industriali verso i paesi dell’est, è apprezzata” afferma Vico “perché vengono promossi progetti mirati alla fruizione dei fondi comunitari e delle istituzioni internazionali (World banking of Miga) messi a disposizione delle imprese”.

Ma che significano globalizzazione e internazionalizzazione, termini spesso usati ma poco approfonditi dagli operatori economici marchigiani?

Lo chiediamo al presidente della Concept, Giorgio Teseleanu: “L’internazionalizzazione rappresenta un complesso di concetti e sinergie come la delocalizzazione, la globalizzazione, la penetrazione commerciale nonché la conoscenza degli usi e costumi degli paesi ai quali è rivolta.

L’oggetto dell’internazionalizzazione è un prodotto, un servizio, o addirittura un concetto, di quelli che spesso sopportano delle trasformazioni dalla forma iniziale, ma comunque nel rispetto della cultura del territorio a cui si rivolgono.

*Presidente Teseleanu, in che cosa consiste l’attività di Concept?*

La Concept è una società di internazionalizzazione con una esperienza decennale, la nostra missione è assistere le imprese nello sviluppo in paesi e mercati esteri.

La Concept si è specializzata nella pianificazione societaria, finanziaria e fiscale internazionale e grazie ai nostri associati nei diversi paesi dell’Unione europea, nei paesi dell’est europeo e in alcuni paesi orientali, siamo in grado di offrire alla nostra imprenditoria un ampio spettro di attività, dalla creazione di nuove strutture in paesi esteri alla consulenza per l’internazionalizzazione delle imprese, all’organizzazione di operazioni di finanza internazionale, alla apertura dei nuovi mercati.

Questi servizi sono rivolti sia alla imprenditoria sia alle istituzioni, motivati anche dai vari incarichi di rappre-

sentanza in sede comunitaria da parte di università o fondazioni dei paesi dell’est europeo.

La Concept utilizza un approccio molto aziendale, quindi prima di dare una soluzione societaria, giuridica, finanziaria o fiscale analizza insieme all’imprenditore tutte le problematiche di natura logistica, produttiva e commerciale, al fine di fornire una soluzione effettivamente produttiva.

*Quali sono i programmi futuri?*

La Concept si propone di sviluppare il suo modello e le sue conoscenze sull’internazionalizzazione anche fuori della dimensione marchigiana, e per questo sta stringendo accordi di collaborazione nelle regioni limitrofe come Abruzzo e Umbria, dove a seguito di espresse richieste da parte di importanti gruppi imprenditoriali o istituti bancari svolge già da tempo incarichi nel settore. Per quanto concerne i rapporti esteri, la Concept sta perfezionando l’apertura di un proprio ufficio a Mosca e a Kiev, visto il crescente interesse verso queste due aree.

In ambito informativo, a maggio ci sarà la conferenza sull’internazionalizzazione a Pescara, e verranno consolidati i rapporti con le università di Romania, Bulgaria, Russia e Ucraina con le quali stiamo mettendo a punto la realizzazione di centri di eccellenza per la formazione di specialisti nella gestione dei fondi comunitari.

*Quali ritiene possano essere gli strumenti che mancano alle imprese marchigiane per affrontare il tema dell’internazionalizzazione?*

Le iniziative dedicate alle opportunità di internazionalizzazione delle imprese si succedono e si rinnovano con sempre maggiore frequenza, quindi seminari, missioni, convegni rappresentano una realtà immediata. Le piccole e medie imprese che rappresentano la maggior parte dei sistemi produttivi locali spesso si trovano in difficoltà nella scelta delle opportunità. L’assenza di un modello di sviluppo imprenditoriale ragionato e ben congegnato, condiviso con l’imprenditore, può spesso trasformare la moltitudine di informazioni in una base poco concreta.





Marco Pacetti (al centro nella foto) con il Cda di Concept

B i s o g n a distinguere tra i settori decisamente importanti e trainanti e i servizi, la tutela del marchio, che a loro volta si differenziano in base alle difficoltà e

Con l'ingresso nell' Unione europea avvenuto il 1° gennaio di quest'anno la Romania e la Bulgaria si trovano nella fortunata situazione del dover spendere i fondi comunitari, e qui spesso le aziende italiane possono trovare la loro nuova collocazione nella progettazione e nella realizzazione di infrastrutture come impianti stradali, impianti di depurazione, strutture sanitarie, impianti per la produzione di energia con l'utilizzo di fonti alternative o rigenerabili. Le aziende del settore tessile e abbigliamento che hanno fatto da spartiacqua per più di un decennio devono orientarsi a loro volta alla tecnologizzazione degli impianti per poter superare il continuo aumento dei costi della manodopera locale o addirittura l'impossibilità di reperirla.

alle esigenze specifiche; per esempio ci sono imprese che desiderano entrare in contatto con marchi importanti per offrire i propri servizi di produzione qualificata, oppure l'impresa che desidera collocare il suo brand di alta qualità sul mercato, o ancora l'impresa alla ricerca del buyer o dei microdistributori retail su un area di mercato specifica.

Per dare una risposta molto pragmatica al legittimo desiderio dell'imprenditore di delocalizzare con l'obiettivo di abbattere i costi, considero che le soluzioni geografico-industriali (dove la geindustria rappresenta la fattibilità e la permanenza di una industria in una precisa posizione geografica) esisteranno sempre ma saranno di breve durata. Oggi per l'azienda italiana l'obiettivo prioritario deve essere quello di rafforzare la propria identità, la propria storia e le proprie conoscenze creando nel made in Italy il valore aggiunto e la motivazione all'acquisto, tutto ciò in una sinergia di produzione di un distretto allargato che permette a certe fasi di lavorazione di utilizzare anche le risorse non autoctone, che possono essere materie prime o manodopera.

Con uno scenario così frammentato e fatto di piccole realtà, sul territorio marchigiano possiamo concludere con tre obiettivi: il primo è quello di rilevare le esigenze fondamentali comuni al gruppo e quelle specifiche di utenti con esigenze analoghe rispetto a un programma di internazionalizzazione, allo scopo di personalizzare le risposte. Il secondo obiettivo è quello di creare una funzione di assistenza in forma stabile e continuativa, in grado di supportare le imprese sul mercato, operando come un ufficio estero, ma in condivisione tra più utenti, nella logica di ripartizione dei costi. Il terzo obiettivo è quello di individuare e affiancare a ogni progetto tutte le possibilità o mezzi di finanziamento che le istituzioni e spesso la Comunità europea mettono a disposizione della imprenditoria.

*Molte imprese negli anni passati hanno delocalizzato le proprie attività alla ricerca di soluzioni che potessero abbattere i costi. Ritiene ancora possibile e valida questo tipo di strategia?*

La risposta è abbastanza complessa, in quanto il contesto storico, economico e legislativo negli ultimi 10-15 anni è stato cambiato se non stravolto nei paesi oggetto della internazionalizzazione. Prendiamo per esempio la Romania, che negli ultimi 18 mesi ha rafforzato la moneta locale del 20% circa; lo stipendio minimo è aumentato di circa il 40%, con ulteriore crescita dei costi indiretti.

Questo fa capire che la ragione di una forte presenza imprenditoriale in Romania non può essere collegata tanto all'ormai tramontato concetto di manodopera a basso costo quanto alla conquista degli spazi e delle nicchie di mercato, mantenendo una costante presenza nei servizi e nella produzione industriale a elevata tecnologia.

