

Regione Umbria

Giunta Regionale

La valutazione delle attività di internazionalizzazione a favore delle imprese

**Por Fesr 2014-2020
Obiettivo tematico 3
Competitività delle PMI**

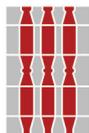


Direzione regionale programmazione, affari internazionali ed europei.

Agenda digitale, agenzie e società partecipate

Servizio valutazione e verifica degli investimenti pubblici

luglio 2019



Regione Umbria

Giunta Regionale

**La valutazione delle attività
di internazionalizzazione
a favore delle imprese**

**Por Fesr 2014-2020
Obiettivo tematico 3
Competitività delle PMI**

luglio 2019

Direzione regionale Programmazione, affari internazionali ed europei
Walter Orlandi Direttore
Marta Scettri Responsabile Servizio valutazione e verifica degli
investimenti pubblici

Questo Rapporto di valutazione è stato realizzato nell'ambito di un contratto stipulato tra la Regione Umbria e la società t33 Srl (determinazione dirigenziale n. 13609 del 13 dicembre 2018).

Gruppo di lavoro:

Alessandro Valenza
Andrea Gramillano
Michele Alessandrini
Emanuele Armillotta
Stefano Fiorini
Dea Hrelja
Timothy Wills
Maria Chiara Zingaretti

Indice dei contenuti

1.	Introduzione	7
2.	La definizione dell'approccio metodologico	8
2.1	Il processo valutativo: fasi, prodotti e destinatari	8
2.2	I temi valutativi e gli approfondimenti	9
3.	Contesto economico ed export regionale	15
3.1	Andamento dell'economia regionale	15
3.2	Dinamica industriale, ricerca e innovazione	15
3.3	Accesso al credito	16
3.4	Dinamica occupazionale	17
3.5	Andamento dell'export regionale	17
3.6	Export regionale: settori, ricerca e innovazione	23
3.7	I Paesi <i>target</i> dell'export	25
3.8	Dimensione locale dell'export	28
4.	Le attività di internazionalizzazione del Por Fesr Umbria 2014-2020	30
4.1	Descrizione degli interventi attuati nell'ambito dell'azione 3.3.1	30
4.2	Ricostruzione della logica di intervento dell'azione 3.3.1 "Progetti di promozione dell'export destinati a imprese e loro forme aggregate individuate su base territoriale"	35
4.3	Analisi sinottica degli interventi	40
5.	La coerenza delle attività con le caratteristiche del contesto istituzionale di riferimento e con i bisogni dei potenziali beneficiari intermedi e finali	46
5.1	Le politiche di internazionalizzazione in Italia	46
5.2	Il quadro degli interventi regionali a favore dell'internazionalizzazione	46
6.	Adeguatezza delle risorse umane e finanziarie e attuazione degli interventi	55
6.1	Quadro logico degli interventi	55
6.2	Adeguatezza del contributo alle necessità delle aziende	73
7.	Risultati ottenuti e prime indicazioni sugli impatti degli interventi	78
7.1	Acquisizione di competenze	81
7.2	Internazionalizzazione	82
7.3	<i>Performance</i> aziendale	87
8.	Conclusione e lezioni apprese	89
8.1	Tipologia di interventi dell'azione 3.3.1	89
8.2	Coerenza con il contesto istituzionale	90
8.3	Adeguatezza delle risorse messe a disposizione	91
8.4	Attuazione dell'azione 3.3.1	93
8.5	Risultati e primi impatti	93
Allegati		
Allegato I	Nota metodologica sui casi di studio	96
Allegato II	Questionario per i beneficiari degli interventi	105
Allegato III	Sintesi dei casi di studio	109
Allegato IV	Analisi di pratiche italiane ed europee a supporto dell'internazionalizzazione	135

Indice delle figure

Figura 1	Fasi del processo valutativo.....	8
Figura 2	Grado di dipendenza economica (importazioni nette in % del PIL).....	18
Figura 3	Grado di apertura del comparto agroalimentare (% export agroalimentare su PIL).....	19
Figura 4	Capacità di esportare in settori a domanda mondiale dinamica (% dell'export).....	19
Figura 5	Contributi alla variazione delle esportazioni.....	21
Figura 6	Esportazioni pro-capite.....	23
Figura 7	Regional Exposure Index su tessile e mobili.....	26
Figura 8	Quota di mercato e modello di specializzazione geografica delle esportazioni.....	27
Figura 9	<i>Performance</i> export e specializzazione produttiva a livello di SLL in Umbria.....	29
Figura 10	Elementi chiave degli interventi attuati.....	30
Figura 11	Quadro logico azione 3.3.1.....	37
Figura 12	Quadro logico per strumento.....	38
Figura 13	Ammontare finanziato per intervento.....	40
Figura 14	Grado di apertura commerciale del comparto manifatturiero - indicatore di risultato Por.....	52
Figura 15	Quadro logico - Fiere per l'internazionalizzazione.....	56
Figura 16	Costo totale progetti finanziati, per settore (Codici Ateco) - Fiere per l'internazionalizzazione.....	58
Figura 17	Settori prevalenti - Fiere 2017.....	60
Figura 18	Settori prevalenti - Fiere 2018.....	62
Figura 19	Quadro logico - <i>voucher</i> per servizi di consulenza.....	63
Figura 20	Costo totale progetti finanziati, per settore - <i>voucher</i> per servizi di consulenza.....	65
Figura 21	Quadro logico - Reti per l'internazionalizzazione.....	68
Figura 22	Costo totale progetti finanziati, per settore - Reti per l'internazionalizzazione.....	69
Figura 23	Numero reti e numero imprese, per anno.....	70
Figura 24	Contributo per rete (2015).....	72
Figura 25	Contributo per rete (2017).....	72
Figura 26	Distribuzione contributo per reti 2015 e 2017.....	73
Figura 27	Adeguatezza del contributo alle esigenze delle imprese.....	75
Figura 28	Tipologie di risultati e impatti.....	78
Figura 29	Sintesi dei risultati e impatti degli interventi dell'azione 3.3.1.....	80
Figura 30	Relazioni commerciali e internazionalizzazione - Fiere e <i>voucher</i> per servizi di consulenza.....	83
Figura 31	Paesi esteri - Fiere e <i>voucher</i> per servizi di consulenza.....	85
Figura 32	Export - Fiere e <i>voucher</i> per servizi di consulenza.....	86
Figura 33	Interventi di <i>capacity building</i> per l'internazionalizzazione delle imprese.....	137

Indice delle tabelle

Tabella 1	Fasi del processo valutativo, prodotti e destinatari.....	9
Tabella 2	Metodi e temi valutativi	14
Tabella 3	Export dell'Umbria per settore manifatturiero (2018)	22
Tabella 4	Tipologia di beneficiari.....	41
Tabella 5	Interventi e risorse.....	43
Tabella 6	Variabili chiave e tipologie di intervento.....	45
Tabella 7	Imprese beneficiarie dell'azione 3.4.1	53
Tabella 8	Fiere per l'internazionalizzazione - 2017.....	59
Tabella 9	Fiere per l'internazionalizzazione - 2018.....	61
Tabella 10	Tipologia di servizi richiesti - avviso pubblico <i>voucher</i> per servizi di consulenza 2017.....	66
Tabella 11	Reti per l'internazionalizzazione che si ripetono (hanno beneficiato più volte).....	71
Tabella 12	Dimensione finanziaria del campione (euro).....	101
Tabella 13	Casi di studio: risultati e impatti registrati dalle imprese intervistate.....	109
Tabella 14	Azioni a livello regionale per il contributo per la partecipazione a fiere	141

Indice dei box

Box 1	Analisi di impatto della Brexit.....	26
Box 2	Questionario somministrato ai beneficiari di contributi per la partecipazione alle fiere e <i>voucher</i> per servizi di consulenza	74

1. Introduzione

Il Rapporto di valutazione prende in esame gli interventi promossi per l'internazionalizzazione delle imprese, attraverso l'azione 3.3.1 del Programma operativo regionale del Fondo europeo per lo sviluppo regionale (Por Fesr) 2014-2020 della Regione Umbria. I temi oggetto della valutazione sono i seguenti:

- le attività di internazionalizzazione a favore delle imprese, realizzate con il supporto del Por Fesr Umbria 2014-2020;
- la coerenza con le caratteristiche del contesto istituzionale di riferimento e con i bisogni dei potenziali beneficiari intermedi e finali;
- l'adeguatezza delle risorse umane e finanziarie messe a disposizione e del loro utilizzo, rispetto agli obiettivi e ai risultati attesi;
- lo stato di avanzamento delle attività rispetto al cronoprogramma previsto;
- i risultati ottenuti con gli interventi;
- le prime indicazioni sull'impatto degli interventi.

La struttura del Rapporto, seguendo i temi valutativi, si articola come segue:

- capitolo 1 introduzione
- capitolo 2 la definizione dell'approccio metodologico;
- capitolo 3 l'aggiornamento del contesto¹;
- capitolo 4 la descrizione del complesso delle attività di internazionalizzazione a favore delle imprese realizzate con l'azione 3.3.1 del Por Fesr e gli interventi attuati nel tempo;
- capitolo 5: l'esame della coerenza degli interventi del contesto istituzionale di riferimento e la rilevanza rispetto ai bisogni dei potenziali beneficiari intermedi e finali. Nel capitolo viene verificato in che modo l'azione 3.3.1 si relazioni con la strategia di internazionalizzazione regionale - il Por Fesr e altre linee di intervento - segnatamente l'azione 3.4.1 del Por Fesr (Aiuti agli investimenti delle imprese);
- capitolo 6 l'analisi dell'adeguatezza delle risorse investite e dello stato di avanzamento delle attività;
- capitolo 7 l'esame dei risultati e gli impatti degli interventi;
- capitolo 8 conclusioni e raccomandazioni.

Gli allegati contengono la nota metodologica per la selezione dei casi di studio, la struttura dei questionari predisposti per l'indagine presso i beneficiari, la sintesi dei casi di studio, l'analisi di pratiche italiane ed europee a supporto dell'internazionalizzazione.

¹ Si precisa che l'aggiornamento del contesto è condotto sulla base delle informazioni disponibili fino al terzo trimestre del 2018.

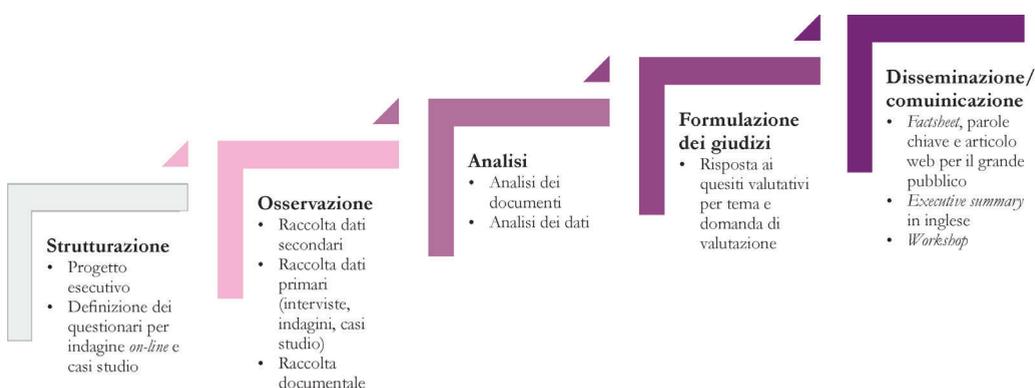
2. La definizione dell'approccio metodologico

Sulla base delle attività svolte e programmate, nella seguente sezione del rapporto, vengono sintetizzate le fasi del processo valutativo, l'approccio metodologico per i temi valutativi e i relativi approfondimenti.

2.1 Il processo valutativo: fasi, prodotti e destinatari

Il processo valutativo è organizzato in cinque fasi: strutturazione, osservazione, analisi, formulazione dei giudizi e disseminazione/comunicazione dei risultati.

Figura 1 - Fasi del processo valutativo



Fonte: elaborazione degli autori

La **strutturazione** è terminata con la definizione del progetto esecutivo, la predisposizione dei questionari per l'indagine *on-line* (*voucher* per servizi di consulenza e contributi per la partecipazione alle fiere) e i casi di studio relativi ai beneficiari dell'intervento reti per l'internazionalizzazione. La fase di **osservazione** è stata avviata con la raccolta di documenti e dati, nonché con le interviste semi-strutturate al personale responsabile dell'attuazione degli interventi. L'**analisi** delle informazioni documentali e dei dati raccolti ha consentito di supportare la fase successiva della **formulazione dei giudizi valutativi**, strutturata in modo tale da coprire tutti gli argomenti valutati. A seguito della formulazione dei giudizi, il valutatore ha predisposto una serie di strumenti atti a **disseminare i risultati** presso i destinatari della valutazione.

La tabella seguente riassume quanto sopra descritto, presentando per ogni fase del processo valutativo, escluse osservazione e analisi², i prodotti della valutazione e i principali destinatari. Nella redazione del rapporto, la definizione dell'approccio e il linguaggio utilizzato è stato scelto in modo funzionale ai principali destinatari individuati.

² I prodotti di osservazione e analisi sono "meta-prodotti" perché sono funzionali alla raccolta di informazioni e ai prodotti valutativi.

La base dati della rilevazione è stata consegnata alla committenza in modalità separata rispetto al presente Rapporto di valutazione, così come gli strumenti di comunicazione e disseminazione, fatta esclusione per l'*executive summary* in inglese (pubblicato a parte) e l'analisi di pratiche italiane ed europee contenuta nell'Allegato IV.

Tabella 1 - Fasi del processo valutativo, prodotti e destinatari

Fase	Prodotto 	Destinatari
Strutturazione	Progetto esecutivo	Amministrazione regionale, <i>stakeholders</i> del piano di valutazione del Por
Formulazione dei giudizi	Rapporto valutativo	Tutti
Comunicazione/ disseminazione	Programma per <i>workshop</i>	Amministrazione regionale e <i>stakeholders</i> locali
	<i>Executive summary</i> in inglese	<i>Stakeholders</i> europei
	Messaggi e parole chiave per i <i>social network</i>	Tutti
	Articolo per pagina web	Grande pubblico
	<i>Factsheet</i> per il grande pubblico	Grande pubblico
	Analisi di pratiche italiane ed europee di supporto all'internazionalizzazione	Amministrazione regionale, <i>stakeholders</i> del piano di valutazione del Por e <i>stakeholders</i> locali

Fonte: elaborazione degli autori

2.2 I temi valutativi e gli approfondimenti

Di seguito si definiscono:

- le principali fonti per l'aggiornamento del contesto (capitolo 3);
- gli strumenti e le tecniche utilizzati per affrontare i temi della valutazione e rispondere alle relative domande di valutazione, che guidano la redazione dei capitoli dal 4 al 7;
- le soluzioni individuate per favorire la disseminazione e la comunicazione dei risultati della valutazione.

L'aggiornamento del contesto economico

Il capitolo 3 aggiorna il contesto socioeconomico della regione Umbria, ponendo particolare attenzione al quadro complessivo in cui operano le imprese umbre, le loro caratteristiche e i conseguenti bisogni, l'export, l'andamento per settori, la dinamica territoriale all'interno della regione e le opportunità derivanti dai Paesi *target*. L'intero aggiornamento del contesto si basa sull'analisi documentale e di dati secondari. Fra le

principali fonti si annoverano le seguenti: Rapporto sull'economia regionale della Banca d'Italia (in particolare l'edizione di giugno 2018), Rapporto ICE "L'Italia nell'economia internazionale" (2017-2018), Rapporto Prometeia "Evoluzione del commercio con l'estero per aree e settori" (2017), Rapporto ISTAT "La nuova geografia dei sistemi locali" (2015) e dati ISTAT Coeweb (gennaio 2019).

Le attività di internazionalizzazione a favore delle imprese realizzate con il supporto del Por Fesr Umbria 2014-2020

Il capitolo 4 è dedicato alla domanda di valutazione "Qual è la tipologia di interventi realizzati in merito all'azione 3.3.1?". Il capitolo descrive il contesto programmatico del Por Fesr 2014-2020 in cui si inserisce l'azione 3.3.1, e presenta una mappatura degli interventi realizzati (contributi per la partecipazione a fiere, missioni imprenditoriali, *voucher* per servizi di consulenza e reti per l'internazionalizzazione); per ciascun intervento si descrive l'ammontare delle risorse, la tipologia dei beneficiari e se ne esamina la distribuzione territoriale e settoriale. L'analisi utilizza i seguenti strumenti:

Raccolta e analisi dei documenti. Il focus principale è sul Por Fesr 2014-2020, in particolare sulla sezione dedicata all'azione 3.3.1 che propone le seguenti azioni chiave per il supporto delle imprese all'internazionalizzazione:

- l'organizzazione di iniziative per l'*incoming* di imprenditori e soggetti economici dall'estero;
- la partecipazione a eventi nazionali e internazionali;
- la creazione di *cluster*;
- i servizi per l'internazionalizzazione realizzati da esperti.

L'analisi prende in considerazione anche altri documenti: i criteri di selezione dei singoli avvisi e quelli approvati dal Comitato di sorveglianza del Por e la Strategia regionale di specializzazione intelligente - RIS3. Le informazioni raccolte sono incrociate con i dati secondari raccolti (vedi di seguito), che vanno a integrare il quadro degli interventi realizzati, costruito a partire dall'analisi documentale.

Raccolta dei dati secondari. I dati secondari sono stati raccolti dalle seguenti fonti: elenco delle operazioni 2014-2020 ed elenco dei beneficiari 2014-2020, disponibili sul sito web della Regione Umbria; elenco dei progetti del sito Opencoesione; *database* forniti dalla società Sviluppumbria, organismo intermedio per alcuni interventi dell'azione 3.3.1 (*voucher* per servizi di consulenza e contributi per la partecipazione a fiere). I dati sulle operazioni sono rielaborati per analizzare aspetti quantitativi (per es. importo dei contributi concessi, caratteristiche dei beneficiari) e aspetti qualitativi (per es. localizzazione degli interventi e focus settoriale)³.

³ Per la redazione del Rapporto si prende in considerazione il *database* di monitoraggio del Por Fesr Umbria nella versione del 1° aprile 2019, con i dati aggiornati al 30 novembre 2018, disponibile sul sito della Regione, nonché le ulteriori informazioni fornite da Sviluppumbria come specificato più avanti nel rapporto.

Quadro logico. Quanto emerge dall'analisi documentale e dalla raccolta dei dati secondari rappresenta il punto di partenza per la ricostruzione della logica degli interventi nell'ambito dell'azione 3.3.1. Il quadro logico è stato ricostruito in accordo con la guida DG Regio per il monitoraggio e la valutazione 2014-2020⁴, nella quale si individuano e si definiscono le seguenti categorie concettuali: i bisogni, gli input, gli output, il contributo del programma e i risultati attesi degli interventi. Tale schema è riproposto per l'analisi dell'intera azione 3.3.1 e per gli interventi a essa riconducibili e qui analizzati (contributi per la partecipazione a fiere, *voucher* per servizi di consulenza e reti per l'internazionalizzazione). L'analisi del quadro logico si integra perciò con l'analisi documentale, nonché con le indagini e con i casi di studio presso i beneficiari.

- i **bisogni** sono il punto di partenza, il problema da affrontare con l'intervento. L'analisi documentale del Por e dei singoli avvisi consente di identificare i principali bisogni alla base degli interventi;
- l'**input** è sostanzialmente riconducibile all'ammontare finanziario allocato dal programma per affrontare i bisogni. Per questa valutazione si introducono gli indicatori finanziari che misurano il contributo concesso sulla base dei dati di monitoraggio;
- gli **output** sono il prodotto diretto degli interventi del programma. Gli indicatori di output (o di realizzazione) misurano il numero di imprese beneficiarie, le operazioni e forniscono una disaggregazione settoriale. Gli indicatori sono misurati sulla base dei dati di monitoraggio;
- i **risultati** (attesi) sono i cambiamenti che gli interventi del programma intendono raggiungere o che sono stati raggiunti. L'indicatore di risultato relativo all'azione 3.3.1⁵ è il grado di apertura commerciale del comparto manifatturiero. Si tratta di un indicatore statistico il cui valore è calcolato dall'ISTAT ed è influenzato anche da altri fattori diversi dal programma. Per misurare i risultati e gli impatti degli interventi del Programma operativo regionale, si propone inoltre l'introduzione di una serie di **indicatori di contributo**, quali validi *proxy*. Il contributo degli interventi del Por è una parte del risultato che può essere ragionevolmente riconducibile al risultato del programma. Gli indicatori di contributo sono calcolati sulla base di due fonti. Un indicatore, che misura l'investimento attivato, è calcolato sulla base dei dati di monitoraggio e presenta anche una disaggregazione settoriale per verificare l'allineamento della dinamica degli interventi e della *performance* dell'export regionale. Ulteriori indicatori di contributo qualitativi sono invece costruiti sulla base dell'esito dell'indagine presso i beneficiari nonché delle interviste per i casi di studio. L'introduzione degli indicatori di contributo è di particolare interesse non soltanto per la presente valutazione, ma anche nell'ottica della programmazione post-2020 per cui, secondo il materiale disponibile, è prevista l'introduzione di indicatori di risultato diretto. Tali indicatori

⁴ Commissione Europea, DG Regio (2014), *Guidance document on monitoring and evaluation 2014-2020*.

⁵ È opportuno ricordare che gli indicatori di risultato del programma misurano il cambiamento delle principali variabili del benessere rilevanti per l'intervento (per es. export). Tuttavia, questo cambiamento non è soltanto riconducibile all'intervento del Por, ma anche al contributo di fattori esterni.

misurano il contributo diretto dei progetti nel nuovo quadro regolamentare e rappresentano una rilevante novità, finalizzata a colmare il *gap* fra indicatori di output e indicatori di risultato di programma riscontrato nella programmazione 2014-2020⁶.

La coerenza di tali attività con le caratteristiche del contesto istituzionale di riferimento e con i bisogni dei potenziali beneficiari intermedi e finali

Il capitolo 5 è dedicato a rispondere alle domande valutative: “gli interventi realizzati sono coerenti con il contesto istituzionale di riferimento?”; “gli interventi realizzati sono stati coerenti con gli effettivi bisogni delle imprese?”.

Due diversi aspetti sono valutati in parallelo:

- 1) la coerenza degli interventi con le politiche regionali rivolte alle imprese e la coerenza dell'azione 3.3.1 con le altre azioni del programma operativo;
- 2) la coerenza degli interventi con i bisogni delle imprese beneficiarie, così come emergono dall'analisi del contesto.

La valutazione è basata sull'analisi documentale nonché sulla realizzazione di alcune **interviste** con i responsabili dell'attuazione a livello regionale (il dirigente responsabile del Servizio internazionalizzazione del sistema produttivo e finanza di impresa e i rappresentanti di Sviluppo Umbria) e consente di raccogliere ulteriori elementi sul contesto istituzionale dell'azione 3.3.1.

Questo secondo aspetto della rispondenza dell'intervento con i bisogni delle imprese è anche ulteriormente approfondito a partire da quanto emerge nei capitoli precedenti e sulla base dei risultati di un'indagine rivolta direttamente ai beneficiari e dei casi di studio. **L'indagine on-line** è stata rivolta alla totalità dei beneficiari degli interventi relativi ai contributi per la partecipazione alle fiere per l'internazionalizzazione (2016, 2017, 2018) e per i *voucher* per i servizi di consulenza (2017). I **casi di studio** sono utilizzati per l'intervento a favore delle reti di imprese e sono individuati sulla base di un'analisi multicriterio. L'approccio per la selezione dei casi di studio è illustrato nell'Allegato “Nota metodologica per la selezione dei casi di studio”. I risultati delle analisi dei documenti, dei dati e dell'indagine sono riprodotti attraverso delle rappresentazioni grafiche (*visual mapping*).

L'adeguatezza delle risorse umane e finanziarie messe a disposizione e del loro utilizzo, rispetto agli obiettivi, ai risultati attesi e allo stato di avanzamento delle attività, rispetto al cronoprogramma previsto

La prima parte del capitolo 6 risponde alla seguente domanda: “le risorse messe a disposizione, sia finanziarie che umane, possono definirsi coerenti con gli obiettivi del programma operativo e con i risultati attesi?”.

⁶ Si veda in tal proposito l'allegato 1 della proposta di Regolamento per il Fesr e il Fondo di Coesione. Gli indicatori di risultato (diretto) includono alcuni indicatori di output della programmazione 2014-2020 (fra cui l'indicatore degli investimenti privati attivati) che è possibile calcolare dal sistema di monitoraggio e che sarà la base della costruzione di uno degli indicatori di contributo proposti. Gli altri indicatori di contributo proposti nella bozza regolamentare riguardano invece la qualità del cambiamento e il loro monitoraggio può essere anche basato su raccolte dati *ad hoc* (per es. indagine *on-line* o casi studio).

Raccolta e analisi documenti. La lettura dei documenti di programmazione (programma operativo, criteri di selezione, bandi) e di altri documenti rilevanti e l'analisi dei dati consentono di indagare con diversi strumenti l'adeguatezza delle risorse predisposte per l'azione 3.3.1.

Analisi dei dati secondari. Si raccolgono e analizzano dati dal sistema di monitoraggio e dagli avvisi, per verificare quante delle risorse effettivamente destinate agli interventi siano state impegnate. Nel caso di disponibilità dei dati dal sistema di monitoraggio, è anche possibile verificare quali tipologie di spese sono state più ricorrenti e interessanti per i beneficiari; questo nel caso degli interventi *voucher* per servizi di consulenza gestiti da Sviluppumbria come organismo intermedio⁷.

Indagine diretta ai beneficiari. I questionari *on-line* e i casi di studio consentono di raccogliere informazioni dai beneficiari relativamente alla loro soddisfazione per gli strumenti di intervento finanziati.

Nella seconda parte del capitolo 6 si risponde alla domanda valutativa: “lo stato di avanzamento delle attività è coerente e in linea con quanto previsto dal cronoprogramma?”. L'approccio metodologico utilizzato si basa **sull'analisi desk dei documenti di programmazione**, quali il programma operativo e il cronoprogramma: **dei dati di attuazione dei progetti**, calcolati sulla base dei dati di monitoraggio; gli indicatori di input, output e contributo, identificati nel quadro logico e calcolati sempre sulla base dei dati di monitoraggio⁸. Le conclusioni che emergono dall'analisi sono consolidate con le informazioni raccolte nelle interviste semi-strutturate con i responsabili dell'amministrazione regionale.

Gli strumenti utilizzati sono già stati descritti per le precedenti tematiche.

I risultati ottenuti dagli interventi e le prime indicazioni sul relativo impatto degli interventi

I risultati e gli impatti sono descritti entrambi nel capitolo 7, poiché richiedono un approccio simile e una trattazione unitaria. L'approccio utilizzato serve a ricostruire i risultati ottenuti dagli interventi e gli eventuali impatti sia a livello di imprese, sia a livello regionale. Le informazioni sui risultati e impatti sono raccolte attraverso le indagini ai beneficiari e i casi di studio.

La tabella seguente riassume quanto descritto in precedenza, presentando le metodologie utilizzate per ognuno dei temi di valutazione.

⁷ Non è stato possibile tuttavia svolgere analoga analisi per gli interventi sulle fiere, per l'indisponibilità dei dati.

⁸ Come sopra menzionato, l'indicatore di contributo costruito sui dati di monitoraggio “totale degli investimenti attivati” è diverso dagli indicatori generati dall'analisi delle indagini e dei casi studio condotte.

Tabella 2 - Metodi e temi valutativi

Metodi	Capitolo 4	Capitolo 5	Capitolo 6		Capitolo 7	
			Adeguatezza delle risorse	Stato di attuazione	Risultati ottenuti	Prime indicazioni sugli impatti
Analisi documentale	■	■	■	■	■	■
Raccolta dei dati secondari	■	■	■	■	■	■
Quadro logico	■	■	■	■	■	■
Interviste semi-strutturate		■		■		
Indagine diretta		■	■			■
Casi di studio		■	■			■
Analisi multicriterio		■				
<i>Visual mapping</i>		■				

Fonte: elaborazione degli autori

3. Contesto economico ed export regionale

3.1 Andamento dell'economia regionale

Il **PIL ha subito tra il 2007 e il 2016 una contrazione del 16%**⁹, un dato negativo paragonato alla media delle regioni del centro-nord Italia (-6% nello stesso periodo) e all'Unione Europea (UE) che ha registrato un aumento del 7%. Nonostante la regione Umbria presenti da alcuni anni chiari e positivi segnali di ripresa dal punto di vista economico, sono ancora molto evidenti gli effetti che la crisi economica ha avuto sulla regione. In termini di PIL pro-capite si è avuta una contrazione di circa 15 punti percentuali, posizionandosi sotto la media UE. Le cause principali sono sicuramente imputabili alla struttura del sistema produttivo regionale, caratterizzato principalmente dalla presenza di imprese di piccole dimensioni con minore capacità di investimento e limitato accesso al credito. Altri elementi che, durante l'ultimo decennio, hanno influito negativamente sull'economia della regione sono il forte squilibrio tra importazioni ed esportazioni, il livello di produttività del lavoro che è tra i più bassi tra le regioni del centro-nord e, infine, una sempre maggiore disuguaglianza nella distribuzione del reddito. Nonostante il recupero avvenuto nel 2015, l'Umbria mantiene un *gap* negativo di produttività rispetto alle regioni Toscana e Marche nei servizi di mercato e nel manifatturiero. Questo è dovuto a diversi fattori¹⁰. Le imprese umbre sono prevalentemente presenti nei settori tradizionali e meno avanzati, e quindi a più bassa produttività; pertanto la ricerca di una maggiore redditività è legata alla riduzione dei costi e alla distribuzione del valore aggiunto, piuttosto che a incrementi di produttività, efficienza aziendale e investimenti in *asset* intangibili (marchi, brevetti, ricerca e sviluppo). Rispetto alle Marche e alla Toscana, la dimensione media delle imprese umbre non sembra spiegare il *gap* di produttività, essendo generalmente superiore. In tal senso, la struttura produttiva regionale non è di tipo distrettuale o a rete, in quanto le aziende prediligono piuttosto l'integrazione interna dei processi produttivi.

3.2 Dinamica industriale, ricerca e innovazione

Nel corso del 2017 la ripresa industriale della regione, già iniziata due anni prima, **ha visto un'accelerazione**, come mostrano i dati sul fatturato (a prezzi costanti) delle aziende che è aumentato del 3,1% nel 2017 (0,4% nel 2016)¹¹. Il dato sull'aumento del fatturato sottintende una dinamica positiva delle vendite delle imprese che, per la prima volta dal 2012, risultano trainate dall'aumento della domanda interna rispetto alle esportazioni. Tale crescita è principalmente imputabile ai settori meccanica, metalli, tessile

⁹ Rapporto Banca d'Italia Economie Regionali - Umbria, giugno 2018.

¹⁰ Bracalente B., Montrone A. (2018), *Le imprese umbre nell'Italia di mezzo*. La Ricerca è stata condotta sulla base di una convenzione fra il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Perugia e Sviluppo Umbria - Società Regionale per lo Sviluppo Economico dell'Umbria.

¹¹ Ibidem.

e abbigliamento che hanno potuto beneficiare dell'aumento della domanda sia interna che estera.

La crescita della domanda non è omogenea per tutte le classi dimensionali di imprese: le piccole imprese hanno continuato ad affrontare una situazione di difficoltà anche nel 2017, con una diminuzione della domanda dello 0,6%.

Confrontando le imprese manifatturiere in Umbria con la media italiana, si nota il calo della *Total Factor Productivity* (TFP) delle imprese umbre a seguito della crisi economica. In particolare, nel 2015 la TFP risultava essere inferiore alla media nazionale (5%)¹² per una serie di ragioni riconducibili alla composizione del tessuto industriale umbro, in cui la prevalenza delle imprese opera in settori meno produttivi e alla scarsa produttività del comparto manifatturiero.

La dimensione e il tipo di specializzazione produttiva delle imprese umbre sono le principali ragioni della scarsa domanda tecnologica delle imprese. L'attività di ricerca, sviluppo e innovazione risulta essere ancora nettamente inferiore alla media delle regioni del centro-nord. Le principali criticità sono il basso livello di spesa privata in R&S¹³; il limitato numero di laureati in discipline scientifiche; uno scarso livello di occupabilità delle risorse umane nel settore manifatturiero e dei servizi ad alta concentrazione tecnologica; bassa capacità brevettuale nei settori *high-tech* e ICT; basso grado di qualificazione del capitale umano e basso numero di addetti occupati nell'attività di R&S. Allo stesso tempo la regione presenta alcuni punti di forza che esprimono un potenziale per il miglioramento della R&S. Questi sono principalmente la quota di popolazione attiva con un'istruzione post-secondaria superiore alla media nazionale, un discreto livello di spesa pubblica in R&S, un buon livello di utilizzo delle tecnologie informatiche da parte delle famiglie, una buona diffusione della banda larga presso le imprese e il numero di brevetti presentati e concessi nel settore *biotech*.

3.3 Accesso al credito

Nel contesto economico di una regione con una struttura produttiva caratterizzata principalmente da piccole e medie imprese come l'Umbria, l'accesso al credito è una variabile fondamentale per la competitività. Dal 2015 la qualità del credito alle imprese ha mostrato importanti segni di miglioramento, il tasso di deterioramento del credito risultava pari al 4,4%¹⁴ dei finanziamenti di inizio anno 2016, molto inferiore a quello registrato tra il 2011 e il 2015. Nel 2017 si è rafforzata **la dinamica espansiva del credito alle imprese già iniziata nel 2016**. Si notano però differenze per quanto riguarda l'aspetto dimensionale, **in favore delle medie e grandi imprese**.

Per quanto riguarda la dinamica settoriale, il credito è trainato da alimentare, meccanica, abbigliamento e servizi, controbilanciando il calo nel settore delle costruzioni.

¹² Ibidem.

¹³ Ricerca e Sviluppo.

¹⁴ Rapporto Banca d'Italia Economie Regionali - Umbria, giugno 2018.

3.4 Dinamica occupazionale

L'occupazione è rimasta stabile nell'anno 2017, ma dal punto di vista geografico se ne è osservata una diminuzione nella provincia di Terni e un aumento nella provincia di Perugia. Anche a livello settoriale si notano andamenti contrastanti: l'occupazione si è ridotta nell'industria e nella costruzione a fronte di un aumento nel commercio e nel turismo. Si nota, inoltre, che nella domanda di lavoro delle imprese prevale quella di capitale umano poco qualificato, dato inferiore alla media nazionale; l'andamento trova una spiegazione nel fatto che la maggior parte delle richieste di lavoro provengono da imprese di dimensioni limitate e a medio bassa dotazione di tecnologie e conoscenza.

3.5 Andamento dell'export regionale

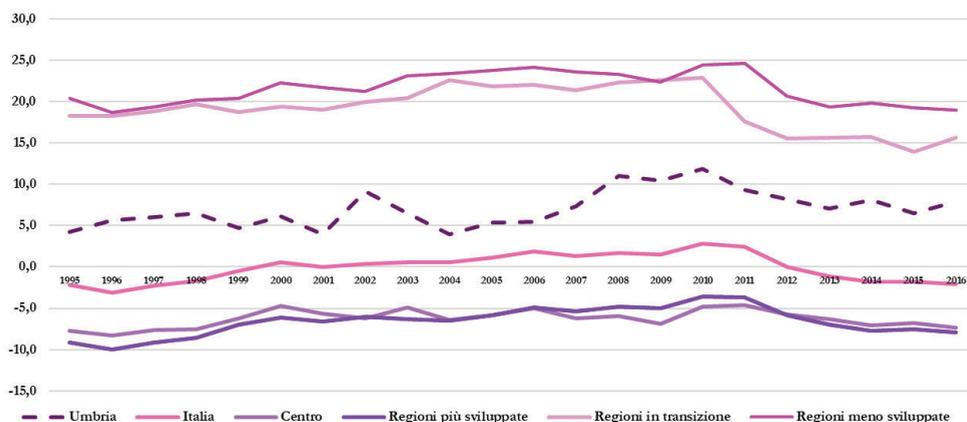
Nel 2017 le esportazioni umbre ammontavano a 3 milioni 876 mila euro¹⁵, meno dell'1% delle esportazioni italiane, tuttavia con una *performance* molto positiva (con un aumento del 478%) dal 1991 al 2011, più elevata della crescita nazionale e delle altre regioni del centro Italia. L'analisi della banca dati degli indicatori territoriali dell'Istat consente di evidenziare l'evoluzione recente e di lungo termine dell'internazionalizzazione della regione Umbria.

L'analisi evidenzia una crescita della dipendenza economica regionale nel periodo 1995-2016, misurata dal rapporto fra le importazioni nette (saldo import-export e lo scambio di merci e servizi con l'estero e le altre regioni) e il PIL. Tuttavia, è anche utile precisare che l'indice di dipendenza ha avuto una contrazione dopo il 2011, come per l'intera Italia, a causa del calo considerevole delle importazioni, dovuto alla riduzione della domanda interna. La dipendenza economica dell'Umbria rimane comunque superiore a quella nazionale e delle regioni del Centro e più sviluppate, ma inferiore rispetto alle regioni meno sviluppate e in transizione¹⁶.

¹⁵ Dati ISTAT.

¹⁶ Le regioni più sviluppate sono: Piemonte, Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste, Lombardia, Trentino-Alto Adige/Südtirol, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Liguria, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Marche, Lazio. Le regioni in transizione sono Abruzzo, Molise e Sardegna. Le regioni meno sviluppate sono: Campania, Puglia, Basilicata, Calabria e Sicilia. Il Centro comprende: Toscana, Umbria, Marche, Lazio.

Figura 2 - Grado di dipendenza economica (importazioni nette in % del PIL)



Fonte: elaborazioni degli autori su dati degli indicatori territoriali Istat

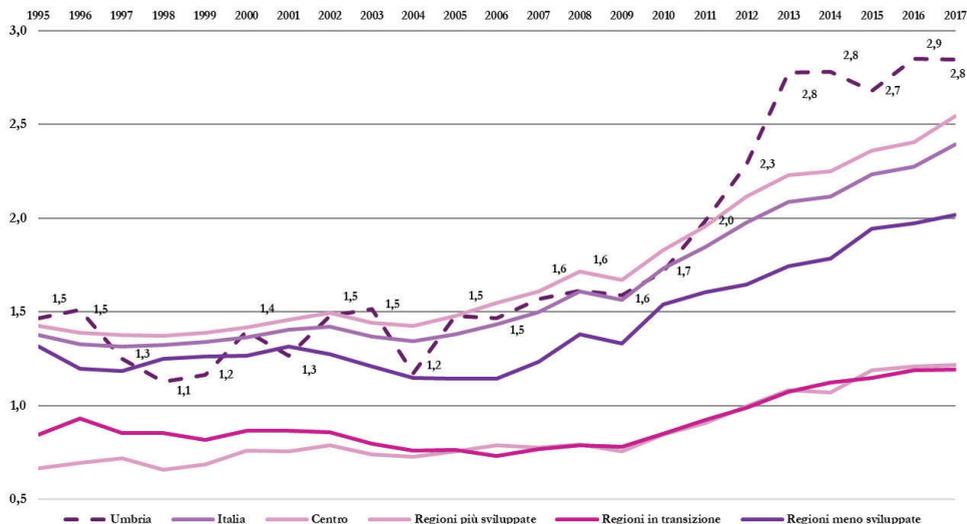
Per quanto riguarda l'export, nel periodo 1995-2017, emergono due trend di lungo periodo:

- il comparto dell'agroalimentare contribuisce positivamente alla crescita, raggiungendo livelli superiori alla media nazionale, del Centro Italia e delle regioni più sviluppate, meno sviluppate e in transizione, seppure con valori ancora inferiori del Veneto, Trentino Alto-Adige, Piemonte ed Emilia-Romagna¹⁷;
- la performance esportatrice della regione non migliora nei settori a domanda internazionale dinamica¹⁸.

¹⁷ Il comparto agroalimentare include i seguenti prodotti: "Prodotti alimentari, bevande e tabacco" e "Prodotti dell'agricoltura, caccia, silvicoltura, pesca e piscicoltura".

¹⁸ Fino all'anno 2008, i settori dinamici secondo la classificazione Ateco 2002 sono: DG - Prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali; DL - Macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, ottiche e di precisione; DM - Mezzi di trasporto; KK - Prodotti delle attività informatiche, professionali ed imprenditoriali; OO - Prodotti di altri servizi pubblici, sociali e personali. Dal 2009, con l'adozione della nuova classificazione Ateco 2007, i settori dinamici sono: CE - Sostanze e prodotti chimici; CF - Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici; CI - Computer, apparecchi elettronici e ottici; CJ - Apparecchi elettrici; CL - Mezzi di trasporto; M - Attività professionali, scientifiche e tecniche; R - Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento; S - Altre attività di servizi.

Figura 3 - Grado di apertura del comparto agroalimentare (% export agroalimentare su PIL)



Fonte: elaborazioni degli autori su dati degli indicatori territoriali Istat

Figura 4 - Capacità di esportare in settori a domanda mondiale dinamica (% dell'export)



Fonte: elaborazioni degli autori su dati degli indicatori territoriali Istat

Il Rapporto della Regione Umbria “Il Posizionamento dell’Umbria nel commercio internazionale nel periodo 1995-2006¹⁹” **evidenzia quanto segue per il periodo precrisi 2008.**

- **Il valore delle esportazioni dell’Umbria** è cresciuto a un ritmo leggermente superiore al dato nazionale (5,3% medio annuo contro il 4,7%), mantenendo comunque di fatto costante la quota di export umbro sul livello nazionale (tra lo 0,9 e l’1%).
- **Le esportazioni regionali sono fortemente orientate alle Economie Avanzate e in particolare: Germania, Francia e USA, nonostante l’aumento verso i Paesi Emergenti.** La Germania passa dal 20,7% al 13,0% dell’export regionale e la Francia dal 10,6% all’8,8%. Per l’export umbro il calo del peso del mercato tedesco è principalmente ascrivibile alla crescente rilevanza di Cina e Turchia, ma anche alla concorrenza di Polonia, Repubblica Ceca e Ungheria sul mercato tedesco nei settori tradizionali e/o ad alta intensità di lavoro. Cresce, invece, il peso delle economie in transizione e dei Paesi in via di sviluppo, in particolare: il Messico (per la siderurgia) che diviene il secondo mercato di sbocco dell’export umbro con oltre il 10% nel 2006; la Cina (oltre il 6% nel 2006); la Romania (oltre il 4%); la Russia (per il tessile, abbigliamento e mobili) e la Turchia.
- **I settori principali dell’export umbro** sono: siderurgia e metallurgia (38% nel 2006), macchine e apparecchi meccanici (16,6%), tessile e abbigliamento (10,3%), prodotti alimentari, bevande e tabacco (7,4%). I primi due tendono nel tempo ad aumentare il loro peso percentuale. A livello settoriale, e limitatamente ai comparti che rivestono un certo peso, crescono in media più della domanda mondiale la metallurgia, la fabbricazione di prodotti in metallo e la fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici, mentre presentano differenziali negativi le industrie tessili e dell’abbigliamento, la fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi, il comparto del cuoio e delle pelli.
- **L’analisi della dinamica provinciale** evidenzia una situazione di Perugia simile a quella regionale per quanto riguarda i principali Paesi di destinazione (quali Germania, Francia e Stati Uniti) e registra un aumento notevole per la Romania e la Russia. I settori più rilevanti sono: macchine e apparecchi meccanici; tessile-abbigliamento e prodotti alimentari. Per la provincia di Terni emerge un andamento dell’export fortemente influenzato dall’altissimo grado di specializzazione nel settore della siderurgia; per questo motivo cresce il peso dell’export verso il Messico.

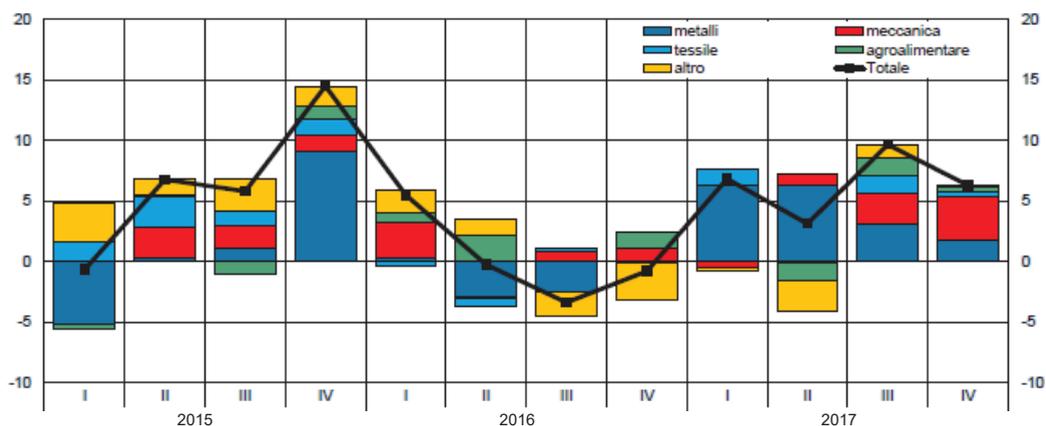
In maniera analoga all’analisi precedente, relativa al periodo 1995-2006, il Rapporto “La valutazione del posizionamento del sistema produttivo regionale” della Regione Umbria - Giunta Regionale dell’aprile 2018, descrive la dinamica delle esportazioni **nel periodo 2007-2017.**

¹⁹ Regione Umbria “Il posizionamento dell’Umbria nel commercio internazionale nel periodo 1995-2006”.

- **Il Rapporto evidenzia che le esportazioni hanno visto un calo cospicuo** in alcuni settori, anche in maniera maggiore rispetto a quanto avvenuto in Italia (vendite di metalli e prodotti in metallo, apparecchiature elettriche e non elettriche, altri prodotti non metalliferi). D'altro canto, **i principali settori del Made in Italy hanno recuperato rispetto ai primi anni della crisi** (prodotti agricoli, alimentari, tessili e abbigliamento con dinamiche anche superiori alla media italiana).
- Nel raffronto fra il 2007 e il 2017, è **aumentata la diversificazione dell'export**, i settori con un minore indice di competitività o negativo²⁰ hanno registrato un aumento del loro peso sulle esportazioni regionali.

Le esportazioni sono cresciute del 6,4% nel 2017, in modo leggermente inferiore al dato nazionale (7,4%), rispecchiando l'andamento settoriale dell'economia regionale. In effetti, la crescita ha beneficiato della ripresa delle acciaierie di Terni, trainando il comparto dei metalli e prodotti in metallo, che rappresenta il 21% dell'export regionale (Figura 1). Nel 2017 il settore ha registrato, in controtendenza con l'anno precedente, un aumento dell'export considerevole (23,4%)²¹.

Figura 5 - Contributi alla variazione delle esportazioni²²



Fonte: Elaborazioni Banca d'Italia su dati Istat Coeweb

Questo andamento settoriale dell'export è confermato anche dai dati Coeweb-Istat. Considerando soltanto i dati relativi al settore manifatturiero, si osserva che l'export è trainato dall'agroalimentare, dal tessile, dai metalli (grazie alla ripresa delle acciaierie di Terni), dai macchinari e dagli apparecchi non classificati altrove.

²⁰ L'indice di competitività è dato dalla differenza fra le esportazioni e le importazioni in rapporto alla loro somma per ogni settore.

²¹ Rapporto Banca d'Italia Economie Regionali - Umbria, giugno 2018.

²² Il grafico è preso dal rapporto Banca d'Italia sulle economie regionali di giugno 2018.

La tabella che segue mostra per ogni settore il peso sull'export totale. Dalla tabella si osserva che il 90% dell'export è concentrato in 7 settori: prodotti alimentari, bevande e tabacco; prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori; sostanze e prodotti chimici; articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi; metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti; macchinari e apparecchi non classificati altrove; mezzi di trasporto.

Tabella 3 - Export dell'Umbria per settore manifatturiero (2018)

Categoria merce	2018 (III trimestre) ²³
CA-Prodotti alimentari, bevande e tabacco	12,1%
CB-Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	18,2%
CC-Legno e prodotti in legno; carta e stampa	2,5%
CD-Coke e prodotti petroliferi raffinati	0,1%
CE-Sostanze e prodotti chimici	4,6%
CF-Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	1,2%
CG-Articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	5,5%
CH-Metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	25,2%
CI-Computer, apparecchi elettronici e ottici	1,8%
CJ-Apparecchi elettrici	1,7%
CK-Macchinari e apparecchi n.c.a.	18,2%
CL-Mezzi di trasporto	6,3%
CM-Prodotti delle altre attività manifatturiere	2,7%

Fonte: elaborazioni degli autori su dati Istat Coeweb

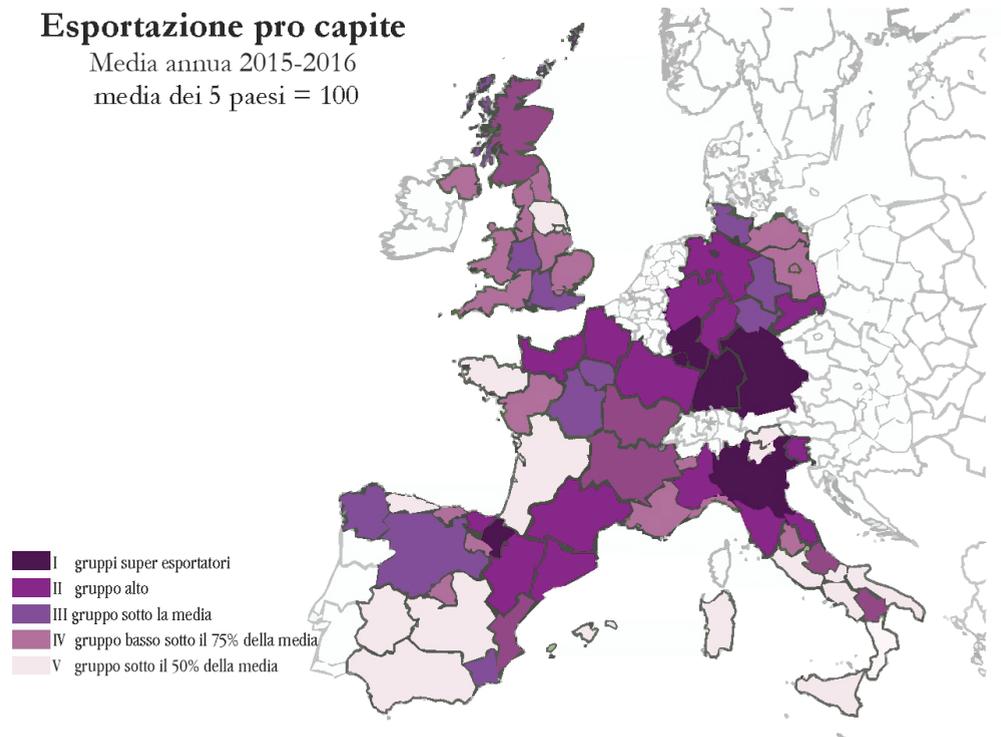
L'Annuario ICE-Istat 2016-2017 analizza l'andamento dell'export regionale sulla base dell'indicatore dell'export pro-capite (export regionale/popolazione regionale), ossia il contributo fornito dall'export al reddito pro-capite²⁴.

²³ I dati per il 2018 si riferiscono al III trimestre, poiché il IV trimestre non risulta ancora disponibile.

²⁴ Annuario ICE 2017, pag. 202 e seg.,

https://www.ice.it/it/repository/archivio_rapporti/Rapporto_Ice_2016%20-2017_web.pdf

Figura 6 - Esportazioni pro-capite



Fonte: *Annuario ICE-ISTAT 2016-2017*

In riferimento a tale indicatore, lo studio individua in Europa un gruppo di “super esportatori” nel quale si collocano tre regioni italiane: di queste, al primo posto, in quanto a export pro-capite, si attesta l’Emilia-Romagna, con 12 mila 525 euro all’anno (dati calcolati sul biennio 2015-2016), seguita dal Veneto con un valore di 11 mila 762 euro e dalla Lombardia. L’Umbria si attesta sotto il 75% della media del gruppo delle regioni analizzate. Alcune regioni invece, partendo da una situazione al di sotto della media, si sono poi distinte per una forte crescita delle esportazioni, come: la regione spagnola Murcia, che tra il 2007 e il 2017 è riuscita a raddoppiare il proprio export soprattutto grazie al boom di un settore in particolare (l’ortofrutta) e la Basilicata che, pur rimanendo con volumi bassi rispetto alle regioni italiane del Centro-Nord, ha visto aumentare le proprie esportazioni di oltre l’80% negli ultimi 10 anni.

3.6 Export regionale: settori, ricerca e innovazione

Nel 2017 si registrano segnali positivi in altri comparti tipici del sistema di specializzazione industriale italiano: mezzi di trasporto (*automotive*) +18,5%, meccanica e macchinari +2,5%, agroalimentare, tessile e abbigliamento +5%. L’agroalimentare, altro

settore trainante dell'economia umbra, tiene ma non aumenta. Altri comparti, quali la farmaceutica e le materie plastiche registrano una flessione²⁵.

Il Rapporto ICE "L'Italia nell'economia internazionale" relativo al 2017-2018 propone una serie di analisi, che evidenziano la correlazione tra alcune caratteristiche delle imprese e il rispettivo grado di internazionalizzazione. Il Rapporto propone alcuni indicatori che stimano il grado di apertura della regione Umbria, ad esempio per quanto riguarda la propensione all'export (export/PII) si osserva che c'è un aumento notevole dal 2000 al 2016, nonostante lo stallo tra il 2015-2016. Un altro indicatore che fornisce informazioni interessanti è l'esportazione di beni e servizi per occupato, anche in questo caso il *trend* è crescente seppure inferiore ad altre regioni italiane. In generale si può dire che **le regioni del centro-nord mostrano una maggiore propensione all'export rispetto a quelle meridionali; la regione Umbria sembra convergere più verso il secondo gruppo**. Le criticità legate all'apertura all'estero della regione sono riconducibili ad alcune delle caratteristiche che contraddistinguono l'industria umbra.

Prima di tutto, è stato osservato a livello nazionale che la crescita dell'export è stata trainata negli ultimi anni da imprese di medio-grandi dimensioni, concentrate soprattutto nel settore manifatturiero. La maggiore propensione all'export delle imprese medio-grandi è imputabile alla loro maggiore produttività, profittabilità e dinamicità. Da questo punto di vista il quadro dell'Umbria è abbastanza critico, in quanto presenta un numero notevole di micro e piccole imprese operanti in comparti a bassa produttività.

L'aspetto dimensionale delle imprese influisce anche sulla loro capacità di innovazione, aspetto fondamentale per la competitività all'estero. Secondo il Rapporto ICE già menzionato, le imprese esportatrici hanno una maggior propensione innovativa rispetto a quelle orientate solo al mercato interno: la maggioranza delle imprese italiane esportatrici sono innovatori di prodotto (innovatori *soft*) e non di processo, al contrario di quanto si osserva per le imprese non esportatrici. Inoltre, è stato stimato che il 47,1% delle imprese che esportano per almeno il 50% del fatturato hanno introdotto innovazioni di processo, di prodotto, di *marketing* e organizzative ("innovatori forti"). Guardando alla relazione tra imprese esportatrici innovative e la produttività, redditività e dinamica dell'export, si osserva che non vi è una sostanziale differenza nelle dinamiche dell'export tra gli innovatori forti (prodotto, processo, organizzative e *marketing*) e gli innovatori *soft*. Questa tendenza lascia intuire che l'innovazione di prodotto in sé contribuisce all'entrata in nuovi mercati, mentre gli altri tipi di innovazione consolidano la presenza nei nuovi mercati.

Nel contesto industriale umbro le innovazioni e le tecnologie digitali, per essere efficaci, devono essere accessibili a unità economiche relativamente poco complesse dal punto di vista organizzativo, di piccole dimensioni e con disponibilità limitate di risorse economiche e manageriali. Queste caratteristiche possono condizionare negativamente la transizione digitale del sistema produttivo e l'evoluzione verso profili innovativi più complessi, motore dell'apertura verso nuovi mercati.

²⁵ La valutazione del posizionamento del sistema produttivo regionale - Regione Umbria.

3.7 I Paesi *target* dell'export

Un aspetto altrettanto rilevante per l'export è la **dinamica territoriale**, il Rapporto Prometeia-ICE²⁶ del 2017 presenta l'analisi delle potenzialità dei mercati esteri per le imprese italiane. L'export delle imprese italiane è maggiormente orientato ai paesi dell'UE, in cui la quota di mercato dell'Italia è ben consolidata. Tuttavia, in questi mercati le imprese italiane devono fronteggiare il progressivo aumento della concorrenza cinese e le difficoltà del Regno Unito dovute alla *Brexit*. Alcuni approfondimenti sul tema della *Brexit* sono forniti nel box seguente.

Tra i paesi maturi extra-UE, gli Stati Uniti rappresentano il mercato più dinamico con una quota di import che continua a crescere; le maggiori potenzialità sono rappresentate dalla meccanica e dai principali comparti del *Made in Italy*. Nei cosiddetti paesi emergenti vicini: Albania, Bulgaria, Repubblica Ceca, Croazia, Polonia, Romania, Russia, Turchia e Ucraina, Nord Africa e Medio-Oriente, la presenza delle imprese italiane è piuttosto limitata; soprattutto in Nord Africa e Medio-Oriente, oltre ai rischi derivanti dall'instabilità politica di questi paesi, influisce la forte concorrenza della Germania e soprattutto della Cina.

Le maggiori potenzialità per le imprese derivano dai mercati emergenti, in particolare Cina e India, sia per le dimensioni notevoli dei mercati, sia per la loro dinamicità la cui quota di import sta crescendo molto velocemente. I comparti con una più alta potenzialità sono il mobile, l'abbigliamento e la meccanica. Se si considera la specializzazione delle esportazioni verso i mercati esteri, tenendo conto della dinamica descritta in precedenza, nel 2017 si registra un incremento nei mercati tradizionali e a maggiore competitività per l'export italiano (Unione Europea, Russia per quanto riguarda il settore della moda e dell'abbigliamento) mentre l'incremento delle esportazioni verso i mercati emergenti extra UE è trascurabile o negativo.

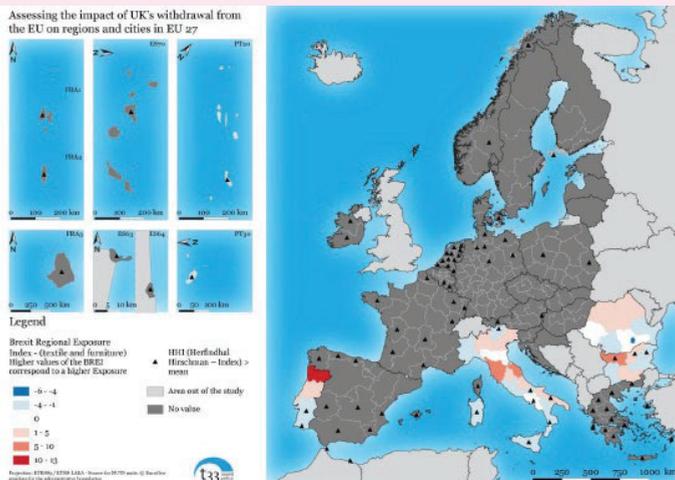
La tenuta delle esportazioni sembra dovuta principalmente al modello di specializzazione merceologica delle imprese umbre (*automotive*, macchinari, moda e *Made in Italy*). Le imprese umbre registrano *performance* problematiche proprio in quei mercati maturi che hanno registrato una maggiore crescita (USA -7,9%) o che si sono affermati come i nuovi protagonisti della scena economica mondiale negli ultimi 20 anni (Cina -9,4%, altri Paesi extra UE -12,6).

²⁶ Evoluzione del commercio estero per aree e settori.

Box 1 - Analisi di impatto della Brexit

Il tema della Brexit è al centro dell'agenda politica ed economica sin dall'indizione della consultazione. Gli esiti del processo di uscita del Regno Unito dall'Unione Europea non sono tuttavia ancora conosciuti, nonostante si avvicini la data di scadenza prevista per la fine di marzo 2019. Diversi studi sono stati condotti per quanto riguarda l'impatto della Brexit sulle regioni europee. Lo studio condotto da Chen et alii ha sviluppato un indice di esposizione che incorpora tutti gli effetti. Tale studio mostra che soltanto la Repubblica d'Irlanda avrà dei livelli di esposizione agli effetti della Brexit come quelli delle regioni del Regno Unito. Tuttavia, anche altre regioni risultano abbastanza esposte in Germania (Stoccarda, Tubingen and Oberbayern), Malta e le regioni olandesi di Zeeland e Utrecht, nonché alcune regioni del Belgio (in particolare Brabant Walloon). Seppure la Francia condivide con il Regno Unito un confine marittimo risulta meno esposta. Gli studi condotti dal Comitato delle Regioni Europee (Commissione ECON) hanno consentito di evidenziare l'impatto e l'esposizione agli esiti, ancora ignoti, della Brexit²⁷. Lo studio realizzato da t33 per il Comitato delle Regioni ha evidenziato che l'esposizione può essere largamente diversa a seconda dei settori di specializzazione. Lo studio ne ha presi in considerazione i seguenti: veicoli di trasporto, macchinari, elettronica, tessile e mobile, verdura prodotti alimentari e legno, chimica e plastica. L'Umbria risulta fra le prime venti regioni europee, seppure non fra le più esposte, per il tessile e il mobile, preceduta da altre regioni italiane (Toscana e Marche) e straniere: Portogallo (Norte) e Bulgaria (Severozapaden).

Figura 7 - Regional Exposure Index su tessile e mobili

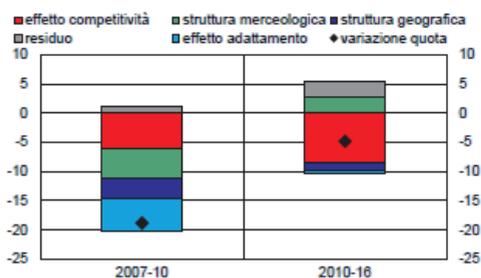


Fonte: t33 - Studio Brexit per il Comitato delle Regioni.

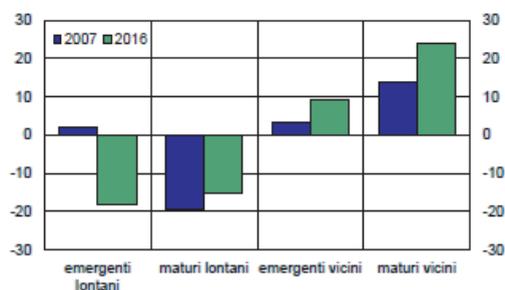
²⁷ Il Comitato delle Regioni ha importate condotto tre analisi: *The impact of the UK's withdrawal from the EU on EU27* realizzato da t33, l'indagine *The impact of the UK's withdrawal from the EU on EU27 regions and cities* in collaborazione con Eurochambres, il *workshop* attraverso la metodologia del *Territorial Impact Assessment* sull'impatto potenziale.

Figura 8 - Quota di mercato e modello di specializzazione geografica delle esportazioni²⁸

(a) Contributi alla variazione della quota di mercato
(valori percentuali)



(b) Specializzazione geografica dell'Umbria^(*)
(indice di Balassa)



(*) Gli indici di specializzazione, che possono assumere valori nell'intervallo compreso tra +1 e -1, sono moltiplicati per 100. Valori positivi indicano una presenza commerciale nell'area di riferimento superiore a quella della media mondiale. Le aree sono ordinate da sinistra a destra per contributo decrescente all'incremento delle importazioni mondiali tra il 2007 e il 2016

Fonte: elaborazioni Banca d'Italia (2018) su dati Istat (Coenweb) e Nazioni Unite (Comtrade).
Cfr. nelle Note metodologiche la voce Quota di mercato mondiale delle esportazioni

In definitiva, il modello imprenditoriale e manifatturiero umbro risulta in difficoltà nel seguire l'evoluzione dei mercati internazionali e globali al di fuori di quello che è il mercato dell'Unione Europea. Tale difficoltà è solo parzialmente mitigata dalla specializzazione merceologica che premia le produzioni a maggiore valore aggiunto, tipiche del *Made in Italy*, come nel caso delle esportazioni dei prodotti della moda e del tessile verso la Russia. Si assiste dunque a una erosione della quota di mercato mondiale detenuta dall'industria regionale umbra, con un calo di oltre il 20% nel periodo 2007-2016, molto più della media italiana (-12,3%). Alcuni elementi che concorrono alla difficoltà del sistema umbro nel difendere o acquisire quote di mercato, sono quindi da ricercare nella minore produttività delle imprese umbre rispetto alla media del paese (nel 2015 la *Total Factory Productivity* media delle imprese manifatturiere umbre risultava inferiore al resto del Paese di oltre il 5%), nella limitata spesa privata in R&S (0,7 punti percentuali sotto il *target* Italia 2020), nelle dimensioni limitate delle imprese e nella difficoltà di aggregazione tra imprese al fine di affrontare le sfide più complesse dei mercati più promettenti.

In definitiva, il tessuto imprenditoriale umbro sembra poco predisposto a una veloce e decisa espansione della propria capacità di vendere all'estero. I fattori che determinano tale debolezza possono essere ragionevolmente ricondotti:

- alla dimensione aziendale media molto contenuta e alla difficoltà di mettere in atto strategie che superiscano a tali limiti dimensionali come l'operare in rete;
- alla conseguente limitata disponibilità di risorse per effettuare gli investimenti necessari per una stabile e continuativa presenza sui mercati esteri;
- al basso livello di investimenti dedicati alla R&S, alla formazione della forza lavoro, al ritardo nel portare sul mercato prodotti innovativi, di maggiore valore aggiunto, soprattutto nei settori tecnologici (materiali plastici) o afferenti alla ricerca scientifica (farmaceutico);

²⁸ Il grafico è preso dal rapporto Banca d'Italia sulle economie regionali di giugno 2018.

- alla dipendenza da paesi di importazione tipicamente ricettivi per il *Made in Italy* ma che, rappresentando quote importanti delle esportazioni locali, possono influenzare anche negativamente il dato complessivo in caso di avvenimenti avversi sulla scena politica internazionale (es. Russia).

3.8 Dimensione locale dell'export

La capacità di esportare per la regione Umbria può essere ulteriormente approfondita a livello dei 14 sistemi locali del lavoro (SLL)²⁹. Tale analisi rappresenta un importante punto di partenza per evidenziare su quali sistemi locali vada a incidere l'attività di internazionalizzazione; ovvero se i contributi si concentrino maggiormente nei sistemi più specializzati e dinamici, nell'export o in altro modo. Secondo la classificazione Istat, la specializzazione prevalente dei SLL in Umbria è nei settori del *Made in Italy*:

- Città di Castello - tessile e abbigliamento;
- Gualdo Tadino - fabbricazione di macchine;
- Assisi - legno e mobili;
- Foligno, Perugia, Castiglione del Lago e Todi - agroalimentare.

I SLL - manifattura pesante sono localizzati a Terni e Umbertide per la produzione e lavorazione dei metalli; a Gubbio per i materiali da costruzione. Norcia non risulta avere alcuna specializzazione prevalente. Orvieto e Cascia hanno una specializzazione non manifatturiera, ma in campo turistico. Spoleto è invece un sistema urbano plurispecializzato. L'economia non è strutturata in modo prevalente con dei distretti seppure ne sussistano nei SLL di Todi e Umbertide per l'alimentare persistenti ma in difficoltà, a Città di Castello per l'industria cartotecnica e poligrafica. I distretti di Todi e Umbertide, il primo di più recente formazione dell'altro, sono più dinamici rispetto agli altri. La propensione all'export dei SLL può essere analizzata tenendo conto di:

- apertura commerciale;
- bilancia commerciale;
- *performance* dell'export;
- dinamica della *performance* dell'export;
- forte vocazione all'export e bilancia commerciale in attivo a parte Norcia e Cascia.

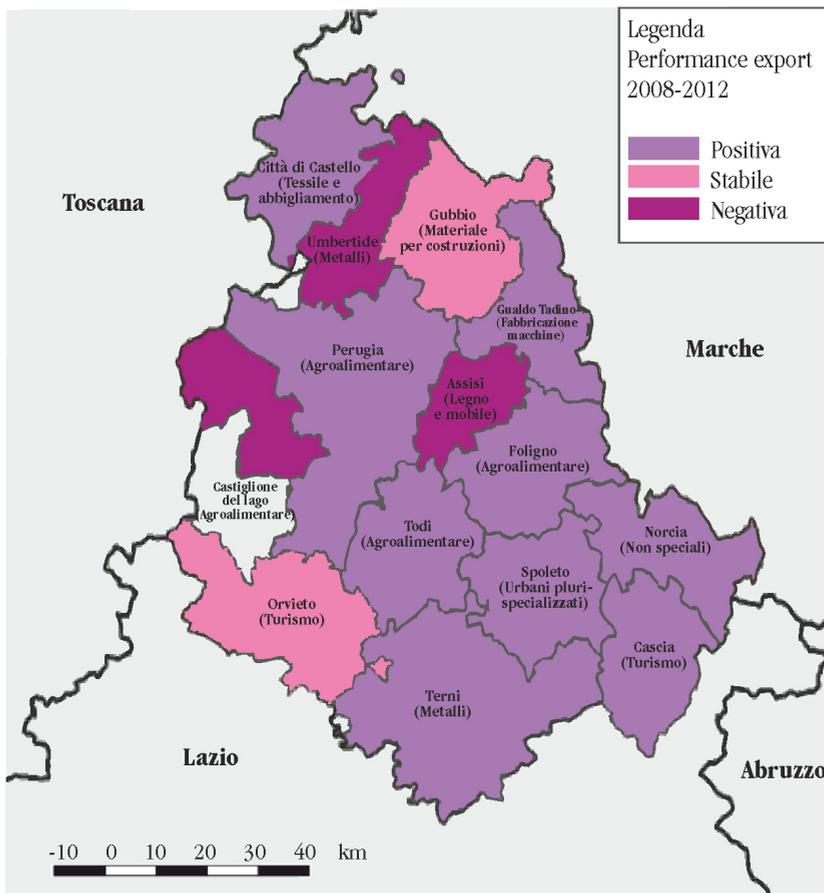
L'apertura all'export dei SLL umbri è abbastanza diversificata: inferiore per i SLL non specializzati (Norcia) o a specializzazione turistica (Cascia, Orvieto) e per Castiglione del Lago, e più pronunciata per gli altri. Questa situazione si riflette almeno in parte sul *deficit* commerciale, poiché Cascia e Norcia sono quelli dove l'export prevale sull'import.

²⁹ Si veda a tal proposito Istat (2015), "La nuova geografia dei sistemi locali", in particolare il capitolo 4.

Invece per tutti gli altri avviene il contrario. La *performance* dell'export nel periodo 2008-2012 è:

- positiva per Terni, Perugia, Cascia, Città di Castello, Gualdo Tadino, Norcia, Spoleto, Todi;
- negativa per Assisi, Umbertide e Castiglione del Lago;
- stabile per Gubbio e Orvieto.

Figura 9 - *Performance export* e specializzazione produttiva a livello di SLL in Umbria



Fonte: elaborazioni degli autori su dati Istat

4. Le attività di internazionalizzazione del Por Fesr Umbria 2014-2020

4.1 Descrizione degli interventi attuati nell'ambito dell'azione 3.3.1

Il seguente paragrafo propone una descrizione degli interventi adottati fino ad ora nell'ambito dell'azione 3.3.1 e presenta i seguenti elementi chiave: le risorse finanziarie stanziare, i requisiti di ammissibilità dei beneficiari, i criteri valutativi e il contributo concesso.

Figura 10 - Elementi chiave degli interventi attuati



Fonte: elaborazione degli autori

Si sottolinea inoltre che sono presentati di seguito anche gli interventi che non saranno oggetto della valutazione, poiché al momento in cui si scrive risultano ancora aperti, o come nel caso delle missioni imprenditoriali, non sono ancora conclusi. Questi sono l'avviso pubblico per i contributi per la partecipazione a fiere internazionali 2019, l'avviso pubblico per *voucher* per servizi di consulenza 2018 e l'avviso pubblico per la realizzazione di missioni imprenditoriali.

Partecipazione a fiere internazionali

Por Fesr 2014-2020, asse 3, azione 3.3.1 Avviso pubblico per partecipazione a programma fiere - 2016

- Risorse finanziarie. Sono state stanziare 1 milione 200 mila euro, di cui 1 milione dal Por Fesr 2014-2020 e 200 mila dal Fondo Unico Regionale per le attività produttive.
- Contributo. Si prevede il contributo massimo del 50% del totale delle spese ammissibili e comunque fino a un importo massimo di 10 mila euro per ogni fiera.
- Requisiti di ammissibilità per le imprese beneficiarie. I beneficiari sono micro, piccole e medie imprese. L'intervento prevede la possibilità di rendicontare le spese di partecipazione a una fiera precedente alla data di presentazione della domanda solo nel caso della partecipazione ad almeno due fiere. Gli avvisi per i contributi per la partecipazione alle fiere sono avvisi a sportello, per cui la selezione dei beneficiari è limitata al rispetto dei requisiti di ammissibilità. Le imprese possono partecipare a una o più fiere, scegliendo all'interno di una lista, nella quale sono inserite quelle considerate più strategiche, predisposta dalle associazioni datoriali e dalle imprese.

Questo si inserisce in un contesto regionale in cui le Camere di Commercio forniscono un supporto per la partecipazione alle fiere non previste dagli interventi del Por con un cofinanziamento. Il meccanismo di finanziamento dell'intervento prevede alcuni criteri generali relativi alle caratteristiche del beneficiario, **ma nessun criterio premiale/valutativo**. I criteri generali sono relativi a: dimensione dell'impresa, sede dell'impresa, iscrizione alla CCIAA, sede operativa nella Regione, corrispondenza del Codice Ateco con quelli ammessi dal bando, essere in regola con gli obblighi contributivi, contrattuali e fiscali, partecipazione limitata alle fiere del Programma Regionale.

Por Fesr 2014-2020, asse 3, azione 3.3.1. - Avviso Pubblico per la presentazione di progetti di internazionalizzazione mediante la partecipazione a Fiere internazionali - 2017

- Risorse finanziarie. Sono stati stanziati 900 mila euro (risorse unicamente del Por).
- Contributo. Si prevede il contributo massimo del 50% per le spese di partecipazione, in forma singola, delle imprese umbre al Programma regionale predeterminato dalla Regione Umbria (contributo massimo di 10 mila euro per partecipazione a fiera).
- Requisiti di ammissibilità per le imprese beneficiarie. I beneficiari sono micro, piccole e medie imprese. L'intervento prevede la possibilità di rendicontare le spese di partecipazione a una fiera, che si è svolta prima della data di presentazione della domanda, ma solo nel caso dell'adesione ad almeno due fiere. Analogamente all'intervento del 2016, il meccanismo di finanziamento dell'intervento del 2017 prevede alcuni criteri generali relativi alle caratteristiche del beneficiario, **ma nessun criterio premiale/valutativo**.

Por Fesr 2014-2020, asse 3, azione 3.3.1. - Avviso Pubblico per la presentazione di progetti di internazionalizzazione mediante la partecipazione a Fiere internazionali - 2018

- Risorse finanziarie. Sono stati stanziati 800 mila euro (risorse unicamente del Por).
- Contributo. Si prevede un contributo massimo che oscilla dal 60% al 40% delle spese di partecipazione, in forma singola, delle imprese umbre al Programma regionale predeterminato dalla Regione Umbria (contributo massimo di 20 mila euro per partecipazione a fiera, partecipazione a massimo 4 fiere).
- Requisiti di ammissibilità per le imprese beneficiarie. Gli interventi riguardano la partecipazione di micro, piccole e medie imprese a fiere da realizzare dopo la data della presentazione della domanda. Come negli altri casi vi è la possibilità di rendicontare le spese di partecipazione a una fiera precedente alla data di presentazione della domanda, ma solo nel caso di adesione ad almeno due fiere. Analogamente all'intervento del 2016, il meccanismo di finanziamento dell'intervento 2018 prevede alcuni criteri generali relativi alle caratteristiche del beneficiario, **ma nessun criterio premiale/valutativo**.

Por Fesr 2014-2020, asse 3, azione 3.3.1 Avviso pubblico la presentazione di progetti di internazionalizzazione mediante la partecipazione a Fiere internazionali - 2019

- Risorse finanziarie. Sono stati stanziati 900 mila euro (risorse unicamente del Por).
- Contributo. Si prevede la copertura del 60% delle spese ammissibili in caso di partecipazione alla fiera per la prima volta, 50% del totale per la partecipazione alla fiera per la seconda volta, 40% del totale se il soggetto partecipa da più di tre annualità consecutive. L'importo massimo rimborsabile ammonta a 20 mila euro per fiere extra-UE e 16 mila euro per fiere in Italia e intra-UE. L'avviso del 2019 è strutturato diversamente rispetto agli anni precedenti, dato che non dovrebbe più essere previsto l'intervento delle Camere di Commercio. In tal senso, le fiere inserite nella lista, per cui è possibile il rimborso, sono quelle individuate dall'accordo Conferenza Stato-Regioni integrate con quelle degli anni precedenti.
- Requisiti di ammissibilità per le imprese beneficiarie. Gli interventi riguardano la partecipazione di micro, piccole e medie imprese con dei requisiti analoghi ai precedenti avvisi.

Partecipazione a missioni imprenditoriali e incoming

Por Fesr 2014-2020, asse 3, azione 3.3.1 - Avviso Pubblico per la realizzazione di missioni imprenditoriali all'estero e di incoming in favore di PMI umbre, progettate da soggetti attuatori qualificati. Avviso di selezione dei soggetti Attuatori e dei Progetti di internazionalizzazione e creazione del Catalogo regionale 2018³⁰.

- Contributo. Si eroga il 50% di contributo delle spese ammissibili per la partecipazione a eventi di *incoming* e missioni imprenditoriali all'estero, organizzati per gruppi di imprese umbre (con numero minimo di partecipanti), da parte di Soggetti Attuatori debitamente selezionati dalla Regione (massimo 5 eventi per soggetto attuatore).
- Requisiti di ammissibilità.
 - * I beneficiari sono:
 - ◆ micro, piccole e medie imprese;
 - ◆ reti di imprese senza personalità giuridica (Rete Contratto), Associazioni Temporanee Imprese (ATI), Associazioni Temporanee di Scopo (ATS), Raggruppamenti Temporanei di Imprese (RTI);
 - ◆ reti di imprese con personalità giuridiche (Rete Soggetto), Consorzi, Società Consortili.
 - * Si introducono alcuni criteri generali relativi a: dimensione aziendale, sede dell'impresa, iscrizione alla CCIAA, sede operativa nella Regione,

³⁰ Il bando prevedeva due fasi, una prima fase di selezione dei progetti proposti da parte dei soggetti attuatori e una seconda fase di adesione ai progetti selezionati. Poiché tutti i 36 progetti selezionati, a eccezione di 3, risultano non conclusi o non ancora iniziati, l'intervento non è oggetto della valutazione.

corrispondenza del Codice Ateco con quelli ammessi dal bando, essere in regola con gli obblighi contributivi, contrattuali e fiscali.

- Criteri valutativi. L'intervento prevede anche dei criteri premiali, ovvero la coerenza con la programmazione regionale; la premialità è decrescente per più partecipazioni consecutive.

Reti di imprese internazionalizzazione

Por Fesr 2014-2020, azione 3.3.1. "Progetti di promozione dell'export destinati a imprese e loro forme aggregate individuate su base territoriale o settoriale" - 2015

- Risorse finanziarie. È stato previsto uno stanziamento di 1 milione di euro (risorse unicamente del Por).
- Contributo. Il contributo concesso è variabile in base della tipologia di impresa: per le micro e piccole imprese è pari al 50% delle spese ammissibili, per le medie imprese è pari al 40%, nel limite massimo di tre richieste di contributo. Ogni progetto può avere un costo ammesso tra 40 mila e 200 mila euro. Ciascuna impresa della rete si impegna alla compartecipazione delle spese, con una percentuale non inferiore al 5% del costo totale del progetto; tale percentuale è calcolata nel limite massimo di 200 mila euro, nell'ipotesi di progetti presentati con impegni di spesa superiori³¹.
- Requisiti di ammissibilità per le reti di imprese beneficiarie.
 - * I beneficiari sono:
 - ♦ reti di imprese senza personalità giuridica (Rete Contratto), ATI, ATS, RTI;
 - ♦ reti di imprese con personalità giuridiche (Rete Soggetto), Consorzi, Società Consortili.
 - * L'intervento prevede l'introduzione di criteri generali relativi a: iscrizione alla CCIAA, sede nella Regione, corrispondenza del Codice Ateco con quelli ammessi dal bando, essere in regola con gli obblighi contributivi, contrattuali e fiscali. Inoltre, si prevede un numero minimo di imprese (tre) per rete.
- Criteri valutativi. Si prevedono alcuni criteri valutativi relativi alle seguenti variabili: qualità del progetto, con particolare riferimento alle attività previste e agli obiettivi indicati; stabilizzazione della presenza delle imprese sul mercato estero prescelto; maggiore interazione con le diverse azioni consentite dal Bando; aspetti innovativi delle attività previste nel progetto; incremento occupazionale; coerenza dei contenuti del progetto con la strategia di specializzazione intelligente; numero delle imprese aderenti; costituzione di *partnership* con imprese estere e aggregazione costituita da almeno due terzi di imprese artigiane.

³¹ L'aggregazione richiedente, a pena di decadenza dall'intero contributo, si impegna a realizzare almeno il 70% delle spese ammesse a contributo, considerate al netto IVA, fermo restando la percentuale del 5% del costo del progetto che dovrà sostenere ciascuna impresa partecipante.

Por Fesr 2014-2020, azione 3.3.1. “Progetti di promozione dell’export destinati a imprese e loro forme aggregate individuate su base territoriale o settoriale - 2017

- Risorse finanziarie. È stato previsto uno stanziamento di 1 milione di euro (risorse unicamente del Por).
- Contributo. Si prevede un contributo, del 50% delle spese per la partecipazione a fiere internazionali e/o relative a servizi di consulenza e assistenza alle imprese aggregate in forma di Rete, per progetti internazionali ideati in autonomia e sottoposti a valutazione (contributo minimo 60 mila euro e massimo 180 mila euro, contributo massimo per impresa di 90 mila euro). Ogni impresa può presentare al massimo tre domande per progetti di internazionalizzazione.
- Requisiti di ammissibilità per le reti di imprese beneficiarie.
 - * I beneficiari sono:
 - ◆ reti di imprese senza personalità giuridica (Rete Contratto), ATI, ATS, RTI;
 - ◆ reti di imprese con personalità giuridica (Rete Soggetto), Consorzi, Società Consortili.
 - * Si prevedono alcuni criteri generali relativi a: iscrizione alla CCIAA, sede operativa nella Regione, corrispondenza del Codice Ateco con quelli ammessi dal bando, essere in regola con gli obblighi contributivi, contrattuali e fiscali. Inoltre, l’intervento prevede il numero minimo di tre imprese per rete.
- Criteri premiali. Gli interventi sono valutati seguendo delle modalità analoghe a quanto previsto nel 2015.

Voucher per servizi di consulenza

Por Fesr 2014-2020, azione 3.3.1 “Nuovi strumenti per favorire i percorsi di Internazionalizzazione delle PMI umbre”. 2017

- Risorse finanziarie. Le risorse stanziare ammontano a 500 mila euro.
- Contributo. Si prevede il 50% di contributo per le spese di 2 servizi di consulenza di un solo progetto di internazionalizzazione, erogati da soggetti esterni alle imprese beneficiarie dei *voucher* e con esperienza almeno triennale nell’erogazione di servizi di internazionalizzazione. L’importo massimo di ogni singolo servizio di consulenza è pari a 7 mila euro.
- Requisiti di ammissibilità per le imprese beneficiarie. I beneficiari sono micro, piccole e medie imprese che devono rispettare i seguenti criteri di ammissibilità: dimensione aziendale, sede dell’impresa, iscrizione alla CCIAA, sede operativa nella regione, corrispondenza del Codice Ateco con quelli ammessi dal bando, essere in regola con gli obblighi contributivi, contrattuali e fiscali, partecipazione limitata alle fiere del Programma regionale.
- Criteri valutativi/premiali. Si prevede un *budget ad hoc* per le imprese non esportatrici/esportatrici e nella valutazione si tiene conto delle proposte di: fatturato, quota dell’export, presenza in inglese sul web, presenza di marchi registrati, sede in zona di crisi, imprenditoria femminile, *start-up*, paesi *target* coerenti con le indicazioni del bando.

Por Fesr 2014-2020, azione 3.3.1 “Nuovi strumenti per favorire i percorsi di Internazionalizzazione delle PMI umbre” - 2018

- Risorse finanziarie. Lo stanziamento è di 300 mila euro, di cui il 30% per imprese non esportatrici.
- Contributo. Il contributo dipende dai servizi coperti dai *voucher*:
 - * supporto all'internazionalizzazione: 50% del totale, fino a un massimo di 7 mila euro;
 - * servizi per l'internazionalizzazione: 50% del totale, fino a un massimo di 3 mila 500 euro;
 - * promozione sui mercati esteri: 50% del totale, fino a un massimo di 3 mila 500 euro;
 - * servizi per l'adeguamento tecnico ai mercati internazionali: 50% del totale, fino a un massimo di 3 mila 500 euro.
- Requisiti di ammissibilità per le imprese beneficiarie. I beneficiari sono micro, piccole e medie imprese, che devono rispondere ai seguenti requisiti di ammissibilità: dimensione aziendale, sede dell'impresa, iscrizione alla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura (CCIAA), sede operativa nella Regione, corrispondenza del Codice Ateco a quelli ammessi dal bando, essere in regola con gli obblighi contributivi, contrattuali e fiscali, partecipazione limitata alle fiere del Programma Regionale.
- Criteri valutativi/premiali. Si prevede un *budget ad hoc* per le imprese non esportatrici/esportatrici e si tiene conto nella valutazione delle proposte di: fatturato, quota export, presenza sul web in inglese, presenza di marchi registrati, sede in zona di crisi, imprenditoria femminile, *start up*, paesi *target* coerenti con le indicazioni del bando.

4.2 Ricostruzione della logica di intervento dell'azione 3.3.1 “Progetti di promozione dell'export destinati a imprese e loro forme aggregate individuate su base territoriale”

L'azione 3.3.1, rivolgendosi alle imprese singole o alle aggregazioni di imprese operanti sull'intero territorio regionale, ha lo scopo precipuo di rafforzare il grado di internazionalizzazione del sistema produttivo umbro, valorizzando il potenziale endogeno di crescita (anche attraverso nuova imprenditorialità) e proiezione internazionale. L'aspetto qualificante dell'azione consiste nella volontà di consolidare le condizioni organizzative, manageriali e di competenze a presidio dell'avvio di processi di internazionalizzazione, intervenendo in via prioritaria sul sostegno a raggruppamenti di imprese.

L'azione mira all'incremento della percentuale dell'export sul PIL e al potenziamento del processo di industrializzazione delle imprese, in particolare, manifatturiere e di servizi alla produzione. Gli interventi previsti dall'azione 3.3.1 mirano a superare i **punti di debolezza evidenziati nell'analisi del contesto socioeconomico di riferimento**:

limitate dimensioni aziendali, specializzazione geografica non strategica, limitata attività di ricerca e sviluppo, scarsa patrimonializzazione delle imprese e accesso al credito limitato. Per fare ciò la regione punta, tra le altre cose, alla promozione di processi aggregativi tra le imprese, che possa dare origine a una strategia efficace, per superare le difficoltà derivanti dalle dimensioni contenute delle PMI umbre e giungere sui mercati esteri con una gamma più ampia di prodotti e servizi offerti, rispetto al catalogo delle singole imprese. Il seguente grafico illustra e sintetizza il quadro logico per l'azione 3.3.1, costruito compatibilmente con quanto descritto in precedenza.

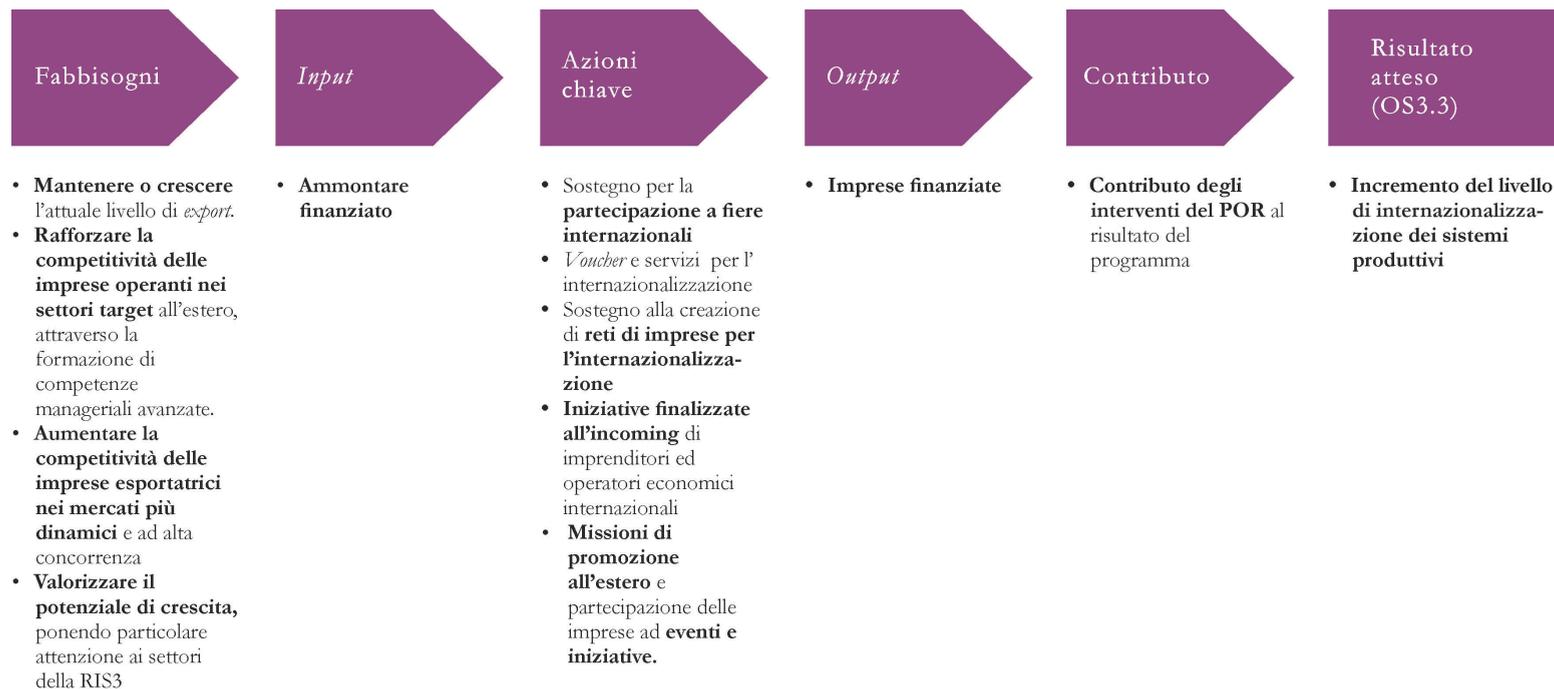
Il quadro logico dell'intera azione 3.3.1 può essere ulteriormente articolato tenendo conto delle quattro tipologie di interventi previsti:

- contributi per la partecipazione a fiere internazionali;
- *voucher* per servizi di consulenza per l'internazionalizzazione;
- missioni imprenditoriali e di *incoming* per favorire l'internazionalizzazione;
- reti di imprese per l'internazionalizzazione.

Le quattro tipologie di intervento hanno lo scopo di rafforzare l'attività di export delle PMI, affinché sia continuativa e strutturata, con la capacità di insediarsi anche su mercati fortemente competitivi (UE, Nord America) o emergenti e non tradizionalmente raggiunti dall'export umbro.

Si presenta di seguito la logica di intervento per ciascuno dei quattro strumenti previsti nell'ambito dell'azione 3.3.1. Si sottolinea che per quanto riguarda gli indicatori di input, output e contributo non vengono riportati i valori, che saranno invece presentati nei capitoli seguenti, in cui si descrive l'adeguatezza delle risorse utilizzate e lo stato di attuazione delle varie misure oggetto della valutazione.

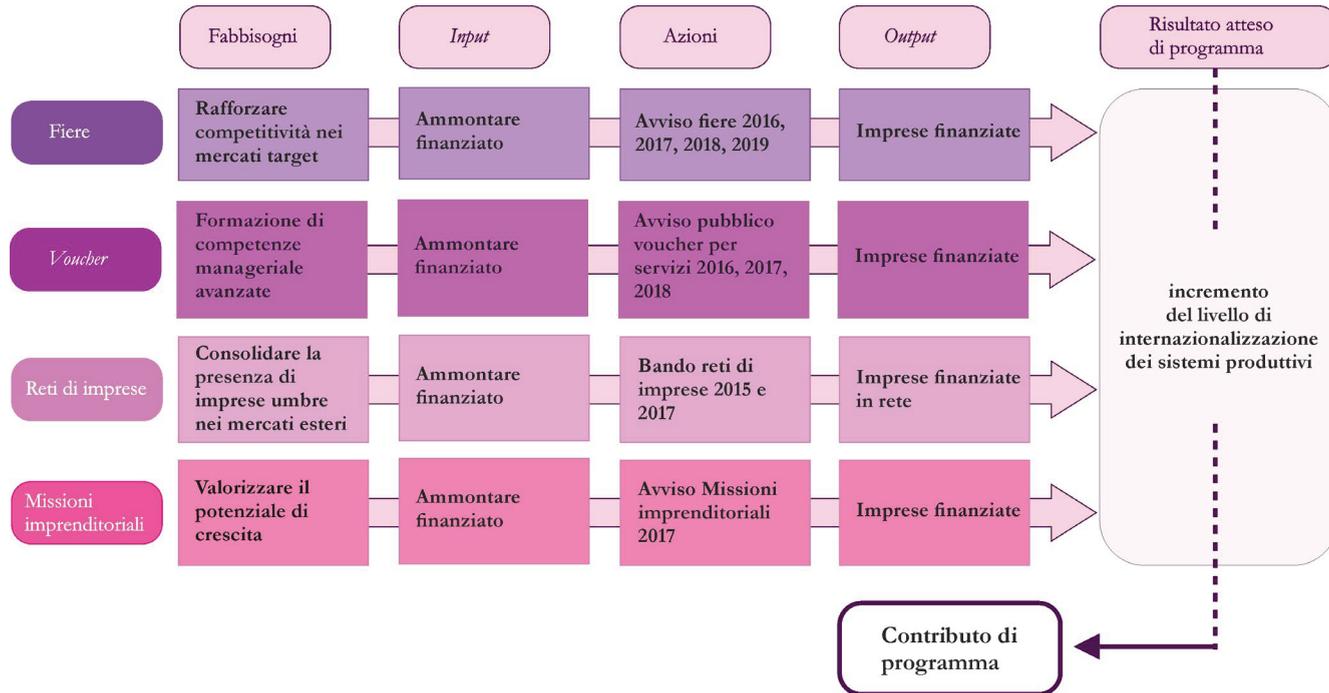
Figura 11 - Quadro logico azione 3.3.1³²



Fonte: elaborazione degli autori

³² L'Obiettivo specifico (OS) 3.3 del programma operativo si riferisce al R.A 3.4 dell'Accordo di Partenariato Italia - Commissione Europea.

Figura 12 - Quadro logico per strumento



Fonte: elaborazione degli autori

Nella figura 12 si osserva che il contributo alla partecipazione a fiere e iniziative quali missioni o *incoming*, realizzate da qualificati soggetti attuatori, può rafforzare lo sviluppo strategico per l'internazionalizzazione delle PMI, in coerenza con le politiche regionali di internazionalizzazione e valorizzare il potenziale di crescita inesplorato delle imprese umbre.

I *voucher* per servizi di consulenza puntano a contribuire alla formazione di competenze manageriali avanzate e strutturate, spesso carenti in imprese medie, piccole o piccolissime.

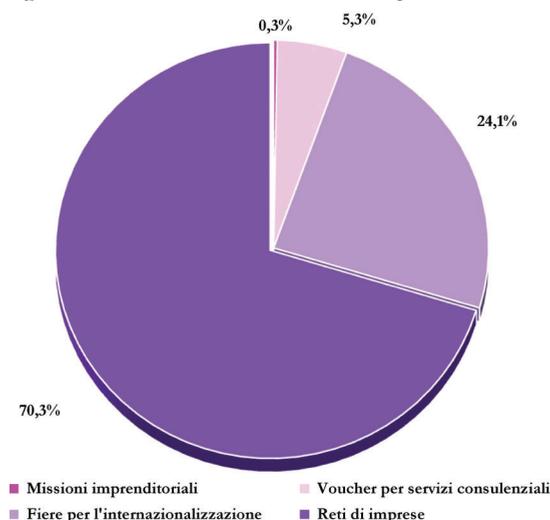
Le reti costituiscono uno strumento a disposizione delle piccole e medie imprese per pianificare una penetrazione strutturata sui mercati *target*, in modo da agevolare un processo di internazionalizzazione complesso e non limitato alla semplice esportazione estemporanea.

Gli indicatori di input sono rappresentati, per ogni tipologia di intervento, dall'ammontare finanziato. A gennaio 2019, per tutti gli interventi attivati nell'ambito dell'azione 3.3.1, tale importo rappresenta circa il 53% del totale stanziato ed è pari 12 milioni 826 mila 80 euro³³.

La figura 11 è utile per comprendere il quadro logico, in quanto evidenzia che l'indicatore di risultato del programma è unico per tutte le tipologie di intervento previste dall'azione 3.3.1; per questo, come già spiegato nella descrizione della metodologia utilizzata per la ricostruzione della logica di intervento, è stato inserito un indicatore di contributo al fine di fornire informazioni su come, se e quanto il programma influisca sul risultato atteso. Il contributo è valutato per ognuno degli interventi previsti dall'azione 3.3.1, per cui è possibile riscontrare un avanzamento significativo (contributi per la partecipazione a fiere, *voucher* per servizi di consulenza, reti per l'internazionalizzazione) sia in base al costo totale dei progetti, calcolato nei vari settori chiave per l'export umbro, sia in base ai dati qualitativi raccolti tramite l'indagine ai beneficiari sui risultati e gli impatti che gli interventi hanno avuto sulle imprese.

³³ Alla data di pubblicazione del presente rapporto di valutazione, nel sistema regionale di monitoraggio risulta pagato il 28,9% delle risorse stanziate per l'intero periodo di programmazione.

Figura 13 - Ammontare finanziato per intervento



Fonte: elaborazione degli autori su dati del sistema di monitoraggio del Por Fesr Umbria

La figura 13 mostra invece, per ogni intervento, l'ammontare finanziato rispetto al totale previsto per l'azione 3.3.1 a inizio programmazione. Rispetto al *budget* allocato all'azione 3.3.1, la percentuale più alta finanziata corrisponde all'intervento reti per l'internazionalizzazione (circa 70%), mentre per i *voucher* per servizi di consulenza e per i contributi per la partecipazione a fiere le percentuali sono nettamente inferiori (rispettivamente circa il 5% e il 24%). La parte restante è stata impegnata per le missioni imprenditoriali, con una quota inferiore all'1%.

4.3 Analisi sinottica degli interventi

Nel seguente paragrafo si mettono a confronto i vari interventi previsti per l'azione 3.3.1 prendendo in esame i seguenti aspetti:

- tipologia di beneficiari e settori;
- spese ammissibili e criteri di valutazione;
- modalità di erogazione del contributo;
- bisogni e variabili chiave.

a) Tipologia di beneficiari e settori

Gli interventi analizzati, promossi dal Por nell'ambito dell'azione 3.3.1, sono sostanzialmente orientati alle micro, piccole e medie imprese, con preferenza per quelle che hanno già improntato un progetto di internazionalizzazione; nel caso degli interventi in rete, i beneficiari possono essere solo le reti di imprese (costituite o costituende), mentre nel caso

di partecipazioni a missioni imprenditoriali e *incoming* i beneficiari possono essere sia imprese sia reti. Dal punto di vista settoriale gli interventi in fiere riguardano anche il settore agricolo, ovvero tutti i settori per cui si prevede una fiera, negli altri interventi come il manifatturiero, le costruzioni e anche alcuni servizi (trasporti, magazzinaggio, comunicazione e informazione) sono inclusi. Per quanto riguarda la localizzazione, per gli interventi di supporto alla partecipazione alle fiere e per l'acquisto di *voucher* per servizi di consulenza i beneficiari devono avere la sede operativa in Umbria. Per le reti sono previsti dei punti aggiuntivi per la presenza di soggetti esteri nella rete.

Tabella 4 - Tipologia di beneficiari

Avviso	Tipologia di beneficiari	
	Micro, piccole, medie imprese - MPMI	Reti
Fiere 2016	■	
Fiere 2017	■	
Fiere 2018	■	
Fiere 2019	■	
<i>Voucher</i> 2017	■	
Reti 2015		■
Reti 2017		■
Partecipazione a missioni imprenditoriali e <i>incoming</i> 2018	■	■

Fonte: elaborazione degli autori sui testi degli avvisi

b) Spese ammissibili e criteri di valutazione

Il confronto della tipologia di interventi evidenzia che questi si dividono in due categorie:

- interventi senza procedura valutativa (fiere);
- interventi con procedura valutativa (*voucher* per servizi di consulenza, partecipazione a missioni imprenditoriali e *incoming*, reti per l'internazionalizzazione).

L'analisi degli avvisi consente di analizzare la tipologia di spese ammissibili e di sottolineare alcune similarità fra interventi di partecipazione a fiere, *voucher* per servizi di consulenza e reti per l'internazionalizzazione.

Il contributo per la partecipazione alle fiere ha come tipologia di spese ammissibili: il costo per lo spazio espositivo e i diritti connessi, l'inserimento nel catalogo della fiera, l'allestimento e la pulizia dello stand, il materiale promozionale e le spese di spedizione di campionari e materiale espositivo. Una parte delle spese ammissibili per gli interventi in rete sono ascrivibili alla partecipazione a fiere e iniziative promozionali all'estero, che comprendono - oltre alla locazione, al noleggio dello spazio espositivo e la predisposizione del sito web - anche l'interpretariato e lo *showroom*.

L'intervento *voucher* comprende, fra le spese ammissibili: i costi per l'analisi e la ricerca di partner, l'analisi della domanda, la registrazione e/o l'implementazione dei diritti

industriali, la consulenza doganale, l'assistenza legale, la consulenza per certificazioni estere di prodotto, l'ideazione e la realizzazione di *design* e *brand*, i siti web e il *web marketing*. Anche in questo caso l'aspetto promozionale e il sito web sono presenti, ma assumono un peso diverso e più importante i servizi di tipo legale, l'analisi del contesto della domanda e le analisi tecniche. L'intervento di supporto alle reti per l'internazionalizzazione comprende delle spese simili, riconducibili alla seconda macro-voce di spesa: promozione, consulenze e attività di supporto specialistico all'internazionalizzazione, per non più del 40% nel secondo avviso e non più del 50% nel primo avviso (analisi di mercato, consulenza tecnica nuovi prodotti, consulenza contrattuale legale, doganale, ecc.). In tal caso si menziona anche la possibilità di ammettere costi relativi agli incontri con gli operatori, la ricerca dei partner, la gestione del coordinamento dell'aggregazione, e il *Temporary Export Manager* (TEM). Inoltre, per non più del 15% del *budget*, l'intervento di supporto alle reti ammette costi relativi alle attività finalizzate alla costituzione di *partnership* con imprese estere (analisi di investimento, studi di fattibilità diretti alla creazione di *partnership* con imprese estere e spese legali connesse) per non più del 15%.

c) **Modalità di erogazione del contributo**

Gli interventi sono analizzati per quanto riguarda le modalità di erogazione del contributo, ovvero le risorse totali, il cofinanziamento previsto ed eventuali limiti di concentrazione:

- gli **interventi di supporto alla partecipazione alle fiere** sono stati messi a punto a partire dal primo avviso del 2016. In termini di contributo, da 1,2 milioni di euro previsti nel 2016 si è passati a un'allocazione di 900 mila e 800 mila euro rispettivamente nel 2017 e nel 2018, salita nuovamente a 900 mila euro per il 2019, per un numero maggiore di fiere accreditate. Tuttavia, i principali cambiamenti non riguardano tanto l'ammontare totale di risorse, quanto piuttosto i meccanismi di *décalage* relativi al cofinanziamento e al limite di concentrazione: se nelle prime due annualità si prevedeva un cofinanziamento fino al 50% delle spese ammissibili (con un massimo di 10 mila euro di contributo a fiera), nel 2018 per ovviare alla concentrazione e creare dei meccanismi virtuosi sul comportamento aziendale, si è imposto un *décalage* del cofinanziamento, un numero massimo di fiere (pari a 4) e un massimo di costi ammissibili pari a 20 mila euro a fiera. Nel 2019, anche a fronte della riorganizzazione delle Camere di Commercio, è stato previsto un ampliamento della lista di fiere alle quali era possibile partecipare con un contributo, ma si è posto il limite di tre fiere;
- nel caso dell'intervento **voucher per servizi di consulenza** sono stati stanziati 500 mila euro non interamente utilizzati, con un vincolo di 150 mila euro previsto per le aziende non esportatrici. Il costo ammissibile per ogni servizio di consulenza è di 7 mila euro, con un cofinanziamento massimo del 50% dei costi ammissibili;
- nel caso degli interventi che finanziano le **reti per l'internazionalizzazione**, ci sono stati due avvisi, nel 2015 e nel 2017. Se nell'avviso del 2015 un'azienda poteva presentare una domanda per massimo tre richieste di contributo e ogni progetto poteva avere un valore di costo ammesso fra 40 e 200 mila euro, nell'avviso del 2017 il valore del costo ammesso era compreso fra 60 e 180 mila euro; inoltre, nel caso dell'avviso del 2015 la rete aveva una durata massima di 24 mesi, mentre nell'avviso del 2017 di soli 12 mesi.

I costi ammissibili erano variabili in base alla tipologia di impresa³⁴. Nel primo avviso (2015), il contributo concesso alle micro e piccole imprese era pari al 50% delle spese ammesse al netto dell'Iva, e nel limite massimo di 100 mila euro per ciascun progetto; per le medie imprese era pari al 40%.

Ogni impresa ha dovuto impegnarsi alla compartecipazione nelle spese con una percentuale non inferiore al 5% del costo totale del progetto, calcolata nel limite massimo di spesa di 200 mila euro, nell'ipotesi di progetti presentati con impegni di spesa superiori;

- per entrambi gli avvisi, vale la “regola del 70%”, che prevede che venga realizzato almeno il 70% dell'intero progetto di rete, fermo restando l'obbligo di realizzazione almeno del 5% o del 10% per ciascuna impresa partecipante alla rete. Tale regola, seppure rappresenti un vincolo necessario per il funzionamento della rete, espone i partner - e in particolare il maggiore investitore (il capofila) - al rischio di non poter realizzare l'investimento per l'incapacità anche solo di uno degli altri partner (anche quello con il minor contributo previsto) di portare avanti la propria parte del progetto.

Tabella 5 - Interventi e risorse

Bando	Risorse totali (euro)	Cofinanziamento	Limiti di concentrazione
Fiere 2016	1,2 milioni	50% cofinanziamento delle spese ammissibili	massimo 10 mila euro contributo a fiera
Fiere 2017	900 mila	50% cofinanziamento delle spese ammissibili	massimo 10 mila euro contributo a fiera
Fiere 2018	800 mila	massimo di 4 fiere, 60% per la prima volta, 50% se ha già partecipato da due o tre annualità, 40% se da più di tre annualità	massimo di costi ammissibili 20 mila euro a fiera.
Fiere 2019	900 mila	massimo di 3, 60% per la prima volta, 50% se ha già partecipato da due o tre annualità, 40% se da più di tre annualità	massimo di costi ammissibili 20 mila euro a fiera, con un massimo di 3 fiere
Voucher 2017	500 mila, di cui 150 mila per imprese non esportatrici	50% costi ammissibili	7 mila euro di costo ammissibile per ciascun servizio di consulenza
Reti 2017	1 milione	50% dei costi ammissibili	ogni azienda può presentare al massimo tre richieste di contributo, ogni progetto fra 60 euro mila e 180 mila euro
Reti 2015	1 milione	50% dei costi ammissibili per micro e piccole imprese, 40% per le medie, ogni impresa dovrà compartecipare almeno con il 5% del costo totale del progetto	ogni azienda può presentare al massimo tre richieste di contributo, ogni progetto fra 40 mila euro e 200 mila euro

Fonte: elaborazione degli autori sui testi degli avvisi

³⁴ Tenendo conto della definizione di imprese di cui all'art. 3, allegato I, del regolamento (UE) n. 651/2014 del 17 giugno 2014.

d) *Bisogni e variabili chiave*

L'analisi di aggiornamento del contesto conferma i bisogni, previsti nel Por e nel programma regionale, per l'attività di internazionalizzazione delle imprese umbre:

- la limitata capacità di esportare, vista la prevalenza dell'import sull'export e l'indice di dipendenza maggiore rispetto ad altre regioni italiane;
- la rilevanza di alcune variabili esogene (per es. specializzazione nella siderurgia), che rendono più complicato e difficile impostare una strategia di internazionalizzazione della regione.

In tal senso, l'analisi suggerisce la necessità di investire su alcune variabili "chiave":

- la valorizzazione del potenziale di sviluppo delle imprese regionali;
- il raggiungimento di paesi *target*;
- il rafforzamento della "massa critica" per esportare (settori della specializzazione intelligente e reti di imprese);
- l'incremento della dotazione di capitale umano (qualità a supporto dell'export).

Nel complesso l'azione 3.3.1 consente di intervenire su tutte le variabili "chiave" per affrontare i bisogni su esposti, seppure con una modalità differente:

- l'intervento delle reti promuove una "massa critica", aggregando le imprese e contribuendo a una maggiore coerenza degli interventi; prevede infatti dei punteggi aggiuntivi per il contributo degli interventi alla strategia regionale RIS3;
- l'intervento che eroga contributi per la partecipazione alle fiere ha un carattere meno innovativo e punta sostanzialmente al raggiungimento dei Paesi *target*;
- l'intervento *voucher* per servizi di consulenza per l'internazionalizzazione invece si focalizza sulla qualificazione del capitale umano per l'export;
- le iniziative finalizzate all'*incoming* e alla promozione all'estero puntano sia al raggiungimento del mercato e al rafforzamento del capitale umano, sia al rafforzamento della "massa critica", consentendo il supporto alle reti fra aziende. Gli effetti (risultati e impatti) di questa tipologia di intervento non saranno valutati in questo Rapporto per via dell'effettivo processo di attuazione.

Tabella 6 - Variabili chiave e tipologie di intervento

		Iniziative finalizzate all' <i>incoming</i> e alla promozione all'estero	Reti per l'internazionalizzazione	Fiere	<i>Voucher</i> per servizi di consulenza
Variabili chiave	Valorizzazione del potenziale di sviluppo di imprese regionali	■	■		
	Raggiungimento del mercato (<i>Paesi target</i>)	■	■	■	
	Rafforzamento della "massa critica" per esportare (settori della specializzazione intelligente e reti fra aziende)	■	■		
	Rafforzamento del capitale umano (qualità dell'export)	■	■		■

Fonte: elaborazione degli autori sui testi degli avvisi

5 La coerenza delle attività con le caratteristiche del contesto istituzionale di riferimento e con i bisogni dei potenziali beneficiari intermedi e finali

5.1 Le politiche di internazionalizzazione in Italia

Gli interventi promossi dalla Regione Umbria si inseriscono nel quadro definito dalla **Cabina di Regia nazionale dell'internazionalizzazione** e dal programma di internazionalizzazione regionale. In tal senso la Regione ha attivato una collaborazione con Sviluppumbria, quale organismo intermedio che opera sull'internazionalizzazione³⁵. La recente riforma delle Camere di Commercio (D.Lgs 25 novembre 2016 n. 219), che prevede una loro riorganizzazione, è stata realizzata anche con l'obiettivo di raggiungere una maggiore sintesi e una migliore collaborazione con i soggetti governativi e le Regioni italiane sui temi dell'internazionalizzazione.

La riforma riduce le risorse a disposizione delle Camere di Commercio, ne limita il ruolo a informazione e formazione del personale delle imprese in vista dell'entrata nei mercati esteri. La promozione all'estero è esplicitamente collegata alla collaborazione con l'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane - ICE e con il gruppo Cassa Depositi e Prestiti - CDP³⁶. Questo cambiamento del contesto istituzionale e normativo ha influito sulla definizione degli interventi regionali di supporto all'internazionalizzazione per la partecipazione alle fiere; in particolare per gli avvisi più recenti (per es. 2019), l'intervento del Por Fesr ha cercato, almeno in parte, di far fronte al mutato scenario.

5.2 Il quadro degli interventi regionali a favore dell'internazionalizzazione

La strategia di internazionalizzazione della Regione Umbria non è soltanto finalizzata ad aumentare l'export, ma anche a creare le condizioni generali di sviluppo delle imprese e quindi a favorirne la competitività sui mercati esteri. In tal senso, la *performance* degli interventi a sostegno dell'internazionalizzazione non può essere ridotta soltanto alla *performance* nel commercio estero. A titolo di esempio per la Regione Umbria una delle principali sfide di sviluppo per le piccole imprese è la scarsa patrimonializzazione, che

³⁵ La finanziaria regionale GEPAFIN ha una convenzione con SIMEST da anni, che può essere rilevante per un supporto finanziario alle imprese che vogliono andare sui mercati internazionali. La Cabina di Regia dell'Internazionalizzazione a livello nazionale inserisce per la prima volta l'India nel novero dei Paesi per cui è previsto un Piano Speciale come avveniva già per USA, Canada, Russia e Cina. La Cabina di Regia individua i mercati maturi dell'UE e del Nord America e alcuni Paesi a grande Potenziale (Russia, Cina e India) e Mediterraneo e Medio Oriente, la cui stabilità è cruciale per la sicurezza nazionale.

³⁶ Ulteriori approfondimenti sono forniti nell'Allegato IV "Analisi di pratiche italiane ed europee a supporto dell'internazionalizzazione".

incide sulla capacità di investire, di promuovere l'innovazione e di internazionalizzarsi. Il sostegno ai processi aggregativi e il supporto alla capitalizzazione delle imprese sono perciò funzionali alla competitività del sistema delle imprese e quindi alla loro internazionalizzazione. In tal senso il coordinamento strategico fra i vari settori di intervento (accesso al credito, politiche specifiche per l'industrializzazione, strategia di specializzazione intelligente, attività produttive, cooperazione e relazioni internazionali, tracciabilità e integrazione dei settori) rappresenta uno degli elementi caratterizzanti della strategia regionale.

La deliberazione della giunta regionale dell'Umbria n. 1395 del 27 novembre 2017 definisce il **programma per l'internazionalizzazione delle imprese 2018**. L'azione 3.3.1 del Por Fesr 2014-2020 rappresenta il principale strumento attuativo del programma. Si prevedono alcuni interventi gestiti dal Servizio internazionalizzazione del sistema produttivo e finanza di impresa e, interventi gestiti dall'organismo intermedio Sviluppumbria.

Gli interventi gestiti dalla Regione sono:

- l'avviso pubblico reti di imprese per l'internazionalizzazione anno 2018, con una dotazione iniziale di 2 milioni di euro;
- le azioni diffuse, il cui importo e le cui attività sono definite con apposita delibera di Giunta regionale.

Gli interventi gestiti da Sviluppumbria sono:

- l'avviso pubblico per la partecipazione a fiere internazionali nei maggiori mercati internazionali: dotazione massima 800 mila euro;
- l'avviso pubblico *voucher* per servizi di consulenza: dotazione massima 300 mila euro. Il costo totale per ciascun servizio di consulenza richiesto non può essere superiore a 7 mila euro; per il servizio è richiedibile un *voucher* del valore pari al 50% della spesa. Per ogni domanda l'impresa può richiedere fino a un massimo di 2 servizi, corrispondenti a un massimo di 2 *voucher*. Il contributo concesso nella forma di *voucher*, limitatamente alle spese verso fornitori nazionali, prevede la possibilità di erogazione mediante utilizzo della delega di pagamento ai sensi dell'art. 1269 del cc. Tutti gli importi dei *voucher* sono al lordo della ritenuta d'acconto di legge del 4%;
- le Missioni di sistema: attività/iniziativa a gestione regionale, nei seguenti Paesi: Vietnam, Germania, Polonia e Stati Uniti. Le Missioni di sistema in Germania, Polonia e Stati Uniti dovranno essere integrate con le attività/iniziativa realizzate per il settore turismo, con una dotazione massima di 80 mila euro;
- i progetti Bandiera e i Progetti *Cluster*: sostegno alle iniziative di rilevanza internazionale, come la partecipazione della Regione al Salone dell'aerospazio di Londra Farnborough, nonché la partecipazione all'evento internazionale di Parigi - Le Bourget. Sviluppo e implementazione di iniziative di internazionalizzazione che possano promuovere *cluster* interregionali, con una dotazione massima 350 mila euro, come avviene per la promozione turistica;

- gli avvisi pubblici *voucher*, missioni imprenditoriali, *incoming & outgoing*: attività di promozione estera delle PMI proposte da soggetti attuatori che coinvolgono aggregazioni di imprese: dotazione massima di 500 mila euro.

Le linee di fondo del programma di internazionalizzazione regionale del 2019 rimangono immutate e - sulla base delle informazioni disponibili al valutatore - poggiano su sei pilastri:

- 1 **innovazione** lanciando nuovi strumenti (es. missioni imprenditoriali) aggiornati e flessibili a seconda delle necessità delle imprese;
- 2 **integrazione** della strumentazione regionale (intervento per l'aerospazio a Le Bourget - Parigi);
- 3 **consolidamento** degli strumenti già lanciati nel 2016-2018;
- 4 **risorse finanziarie** a supporto di ulteriori interventi, per dare continuità e consolidare quanto già finanziato, ma anche per promuovere comportamenti virtuosi da parte delle imprese³⁷;
- 5 **comunicazione** con iniziative di divulgazione a livello territoriale e sul web;
- 6 **informazione** con incontri e tutorial per facilitare la compilazione delle domande di finanziamento.

Gli strumenti sono i seguenti:

- *voucher* per servizi di consulenza (2017), gestito dall'organismo intermedio Sviluppo Umbria, nuovamente pubblicato nel 2018 (chiuso nel febbraio 2019);
- avviso pubblico fiere (2016, 2017, 2018), gestito dall'organismo intermedio Sviluppo Umbria, che è stato riaperto a dicembre 2018 (chiuso a giugno 2019);
- catalogo missioni imprenditoriali (2018), gestito dall'organismo intermedio Sviluppo Umbria, con un nuovo avviso aperto nel dicembre 2018 (chiuso a gennaio 2019);
- contributi a micro e piccole medie imprese e liberi professionisti (2018), che è stato chiuso e poi riaperto per il gran numero di domande presentate, gestito dall'organismo intermedio Sviluppo Umbria;
- contributi a reti di imprese direttamente gestito dalla Regione Umbria.

L'approccio adottato dalla Regione Umbria è coerente con la linea guida europea, secondo cui i principali ostacoli per le PMI all'internazionalizzazione sono: la sistematica mancanza di capitali da investire e il difficile accesso al credito; la dimensione aziendale ridotta, che comporta a sua volta la mancanza di *expertise* e di personale specificamente formato sulle tematiche dell'import-export; la mancanza di informazioni sui mercati stranieri, sia di tipo normativo-legale che di tipo commerciale, utili per l'individuazione di clienti, partner e fornitori³⁸. Le politiche per l'internazionalizzazione dovrebbero, quindi, essere rivolte a superare i principali ostacoli che limitano i processi di internazionalizzazione delle MPMI (micro, piccole, medie imprese). Ciò che emerge da un'analisi comparativa delle politiche adottate dalle amministrazioni pubbliche europee è che sono quattro gli obiettivi principali da perseguire:

³⁷ In proposito si veda l'analisi sinottica degli interventi, par. 4.3 del capitolo precedente.

³⁸ Commissione Europea (2014), *Supporting the internationalisation of SMEs*, Guidebook Series *How to support SME Policy from Structural Funds*.

- *rafforzamento delle competenze delle risorse umane e del management delle PMI*, attraverso formazione strategica, sulle opportunità dei mercati, linguistica e culturale, per *export manager*, finalizzata al trasferimento tecnologico, di *know-how* e al *mentoring*;
- *sostegno finanziario all'internazionalizzazione*, ad esempio attraverso fondi di garanzia, finanziamenti per esperti e consulenti, contributi alla partecipazione a fiere e per attività promozionali e di *marketing*;
- *facilitazione all'accesso ai mercati esteri*, anche attraverso l'organizzazione di infrastrutture di sostegno all'export; sostegno all'analisi di mercato; organizzazione di missioni commerciali *incoming* e altri eventi; servizi su misura per *start-up* e incubatori;
- *accrescimento della disponibilità di informazioni e business intelligence*, attraverso: *one stop customer service* per assistenza all'export delle PMI; supporto alle informazioni amministrative e normative; supporto alla protezione della proprietà intellettuale e servizi di *market intelligence*.

In tal senso gli strumenti predisposti dalla Regione Umbria risultano coerenti con gli obiettivi elencati in precedenza:

- lo strumento di supporto alle reti di imprese sostiene, dal punto di vista finanziario, le imprese che ne fanno parte e riduce i problemi legati alle dimensioni aziendali, nonché consente sia di accedere a servizi specializzati (in modo simile ai *voucher* per servizi di consulenza), sia di ricevere un contributo di partecipazione alle fiere;
- gli interventi per le fiere e le missioni imprenditoriali facilitano l'accesso nei mercati esteri;
- i *voucher* per servizi di consulenza agiscono sulle competenze manageriali all'interno delle imprese.

Il Por Fesr a sostegno dell'internazionalizzazione

Con il Programma Operativo Regionale (POR) Fesr per il periodo 2014-2020, la Regione Umbria, nell'ottica di avviare un percorso di crescita e sviluppo che possa connotarsi come "intelligente, sostenibile e inclusivo", ha inteso assumere, quali sfide urgenti da affrontare per il territorio regionale: la specializzazione e innovazione del sistema regionale; la competitività del sistema produttivo; la tutela e valorizzazione delle risorse territoriali; lo sviluppo sostenibile.

Per affrontare tali sfide, la Regione Umbria ha selezionato 6 tra gli Obiettivi tematici³⁹:

- 1 rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione;
- 2 migliorare l'accesso alle TIC, nonché l'impiego e la qualità delle medesime;
- 3 promuovere la competitività delle PMI;
- 4 sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio in tutti i settori;

³⁹ Si intendono gli Obiettivi tematici ai sensi del Reg. UE 1303/2013.

5 promuovere l'adattamento al cambiamento climatico, la prevenzione e la gestione dei rischi;

6 preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'uso efficiente delle risorse.

La dotazione iniziale del programma operativo ammontava a 356 milioni 293 mila 204 euro a cui sono state aggiunte ulteriori risorse relative alla dotazione aggiuntiva stanziata dalla Commissione europea per le regioni italiane colpite dal sisma. Ad oggi la dotazione complessiva del programma è pari a 412 milioni 293 mila 204 e le risorse aggiuntive hanno reso necessario una riprogrammazione delle risorse alla quale è conseguita la creazione di un nuovo asse nel programma operativo: l'asse 8.

In corrispondenza degli obiettivi tematici indicati, la Regione ha individuato un asse prioritario d'intervento, fatta eccezione per l'asse 7, relativo all'assistenza tecnica e gli assi 6 e 8 quali assi multi-obiettivo.

Coerentemente con le sfide principali per lo sviluppo regionale, gran parte dell'allocazione (59% del totale) è concentrata negli assi 1, 3 e 4. L'asse 1, con una dotazione pari a circa un terzo dell'intero programma, ha come obiettivo quello di sostenere il processo d'innovazione delle specializzazioni regionali, attraverso il supporto all'attività di innovazione delle imprese, sostegno per il rafforzamento del sistema innovativo regionale, sostegno per la creazione di start-up con un alto livello di conoscenza e innovazione e la promozione di nuovi mercati per l'innovazione. La strategia per la ricerca e innovazione dell'asse 1 è strettamente collegata con la competitività delle imprese (asse 3). La necessità di intervenire a sostegno della competitività delle imprese deriva dalle caratteristiche strutturali del sistema economico-produttivo e alla situazione economico-finanziaria della regione, sulle quali ha influito pesantemente la crisi economica.

L'asse 3 include le seguenti Priorità d'Investimento⁴⁰:

- 3b “sviluppando e realizzando nuovi modelli di attività per le PMI, in particolare per l'internazionalizzazione”. D'accordo con gli obiettivi specifici (1, 2, 3) corrispondenti alla priorità 3b il programma intende sostenere lo sviluppo dell'occupazione e produzione delle attività economiche nelle aree di crisi; il consolidamento, modernizzazione e diversificazione dei sistemi produttivi territoriali; l'incremento del livello internazionalizzazione dei sistemi produttivi;
- 3c “sostenendo la creazione e l'ampliamento di capacità avanzate per lo sviluppo di prodotti e servizi”, per il rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo e la diffusione e rafforzamento delle attività economiche a contenuto sociale (obiettivi specifici 4 e 5);
- 3d “sostenendo la capacità delle PMI di crescere sui mercati regionali, nazionali e internazionali e di prendere parte ai processi di innovazione”: obiettivo specifico 6 miglioramento dell'accesso al credito.

⁴⁰ Le priorità di investimento sono definite in linea con quanto previsto dal Reg. UE 1301/2013.

Nell'ambito della Priorità di Investimento 3b sopra richiamata sono previsti tre obiettivi specifici⁴¹:

- 3.1. sviluppo occupazionale e produttivo in aree territoriali colpite da crisi diffusa delle attività produttive;
- 3.2. consolidamento, modernizzazione e diversificazione dei sistemi produttivi territoriali;
- 3.3. incremento del livello di internazionalizzazione dei sistemi produttivi.

L'obiettivo 3.3 è finalizzato ad aumentare il grado di apertura commerciale del comparto manifatturiero. In particolare, l'obiettivo specifico mira ad affrontare i seguenti bisogni del sistema regionale: limitata capacità a esportare e la forte dipendenza da fattori esogeni come ad esempio il settore siderurgico. In tal senso, il Por intende con l'azione 3.3.1 supportare il trend recente di crescita dell'export in un periodo di crisi economica, con una buona *performance* dei settori dei macchinari, arredamento, abbigliamento e agroalimentare. Con l'azione 3.3.1, oggetto della presente valutazione, si è orientati a consolidare le condizioni organizzative, manageriali e le competenze a supporto dell'internazionalizzazione, al fine di promuovere il cambiamento strutturale dell'incremento del valore dell'export regionale e, in particolare, delle imprese manifatturiere e di servizi alla produzione e a sostenere la proiezione internazionale del sistema umbro e in particolare degli ambiti della S3.

L'obiettivo specifico perseguito dal Fesr è finalizzato a contribuire a un aumento del grado di apertura commerciale del comparto manifatturiero, in misura pari a 7,06 punti percentuali in circa un decennio (da un valore del 24,03% nel 2012 al 31,09% nel 2023). Tuttavia, si precisa che tale incremento molto probabilmente non sarà esclusivamente ascrivibile al solo Por Fesr, visto il peso rilevante di altri fattori esterni.

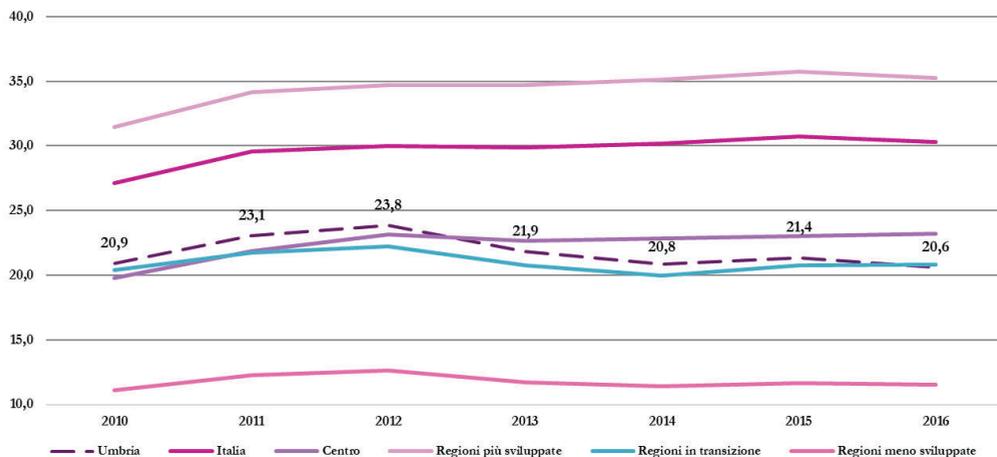
L'analisi dei valori dell'indicatore di risultato evidenzia una piccola correzione del valore di partenza (23,8% invece che 24,03%) e comunque un calo fino al 2016 raggiungendo il 20,6% in linea con le regioni in transizione e meno sviluppate. L'Umbria si allontana perciò dalle regioni del Centro Italia, dalla media italiana e dalle regioni più sviluppate. La regione Umbria torna perciò a valor in linea ma leggermente inferiori al 2010. La riduzione del grado di apertura commerciale del comparto manifatturiero è in parte dovuta:

- alla riduzione dell'export (che passa dal 17,5% del 2012 al 16,2% del 2016);
- alla riduzione molto marcata delle importazioni di beni intermedi che passano dal 6,35% del PIL del 2012 a 4,23% del 2016.

Il presente Rapporto intende esaminare in che misura l'azione 3.3.1 abbia contribuito al valore dell'indicatore.

⁴¹ Gli obiettivi specifici sono concepiti nella logica dell'Accordo di Partenariato Italia-Commissione Europea.

Figura 14 - Grado di apertura commerciale del comparto manifatturiero
 indicatore di risultato Por



Fonte: elaborazione degli autori su dati Istat

Combinazione con altre linee di intervento (azione 3.4.1)

Il paragrafo analizza se le imprese che hanno realizzato gli interventi dell'azione 3.3.1 abbiano beneficiato anche di altri interventi del Por e la loro eventuale coerenza, ponendo particolare attenzione all'azione 3.4.1 "Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale". Si valuta la coerenza con l'azione 3.4.1 in quanto, citando il programma operativo, le azioni rivolte all'attrazione di investimenti per il rafforzamento del sistema produttivo "saranno perseguite in stretto collegamento con le attività di cui all'azione 3.4.1".

Si nota che di 278 imprese beneficiarie dell'azione 3.3.1 sono 54⁴² quelle che hanno beneficiato anche di altri interventi del programma operativo: 22 imprese hanno beneficiato del contributo dell'azione 1.1.1 - Sostegno alla valorizzazione economica dell'innovazione, 17 imprese dell'azione 3.4.1 - Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale, 8 imprese dell'azione 1.3.1 - *Start-up* innovative e 11 imprese dell'azione 4.1.1 - Energia per le imprese.

Per quanto riguarda l'azione 3.4.1, la tabella che segue riporta l'elenco delle imprese beneficiarie e specifica gli interventi (contributi per la partecipazione a fiere, *voucher* per servizi di consulenza, reti per l'internazionalizzazione) di cui hanno beneficiato nell'ambito dell'azione 3.3.1.

⁴² I dati sui beneficiari non comprendono i destinatari finali dei fondi erogati attraverso gli strumenti finanziari.

Tabella 7 - Imprese beneficiarie dell'azione 3.4.1

Nome impresa	Settore	Fiere	voucher	Reti di imprese
Bizzarri Srl	Fabbricazione mobili	■	■	
Brufani Precision Mechanics Srl	Fabbricazione prodotti in metallo	■		
D.P. Digital Point Srl	Stampa e produzione di supporti registrati			■
Divania Srl	Fabbricazione mobili			■
Electrolink Srl	Fabbricazione di computer e prodotti elettronica			■
Emu Group SpA	Fabbricazione mobili	■		
F.3 Srl unipersonale	Fabbricazione prodotti in metallo			■
F.O.M.A.P. Srl	Fabbricazione prodotti in metallo	■		
Fucine Umbre-Terni Srl	Fabbricazione prodotti in metallo	■		
Galassia Srl.	Confezione articoli abbigliamento	■	■	■
Grafiche Diemme Srl	Stampa e produzione di supporti registrati	■		
Il Pianeta Delle Idee Srl	Altre industrie manifatturiere	■		
Polycart SpA	Fabbricazione articoli in gomma e plastica			■
Sifar Placcati Srl	Industria del legno	■		
Soff-Art Srl	Confezione articoli abbigliamento		■	■
Tecnokar Trailers Srl	Fabbricazione autoveicoli			■
Umbraplast Srl	Fabbricazione articoli in gomma e plastica		■	
Totale		9	4	8

Fonte: elaborazione degli autori su dati del sistema di monitoraggio del Por Fesr Umbria

L'azione 3.4.1 vede fino a ora 3 bandi attivati: 2 riguardanti il sostegno a investimenti innovativi (2015 e 2018) e uno il finanziamento di progetti di reti di imprese (2016). Sono 3 le imprese che hanno beneficiato degli interventi a sostegno delle reti in entrambe le azioni: F.3 Srl unipersonale, Polycart SpA e Tecnokar Trailers Srl.

In sintesi, l'analisi:

- conferma la sinergia fra i due interventi come evidenziato nella valutazione *ex-ante* del Por;
- individua degli elementi di similarità fra gli investimenti per il potenziamento del capitale umano e gli investimenti per le reti che trovano corrispondenza in alcuni degli interventi dell'azione 3.3.1;
- evidenzia una parziale sovrapposizione fra i beneficiari delle due azioni.

6. Adeguatezza delle risorse umane e finanziarie e attuazione degli interventi

Il capitolo analizza, *in primis*, il quadro logico degli interventi e poi l'adeguatezza delle risorse umane e finanziarie investite. Il quadro logico è studiato sulla base dello schema di logica di intervento di cui al paragrafo 4.2 del presente lavoro ed è analizzato per ogni intervento dell'azione 3.3.1 (reti per l'internazionalizzazione, contributi per la partecipazione a fiere e *voucher* per servizi di consulenza), estrapolando gli aspetti principali legati all'attuazione. Il capitolo 7 completa l'analisi del contributo di ogni singola tipologia di intervento al risultato di programma, attraverso un'illustrazione dettagliata dei risultati e degli impatti.

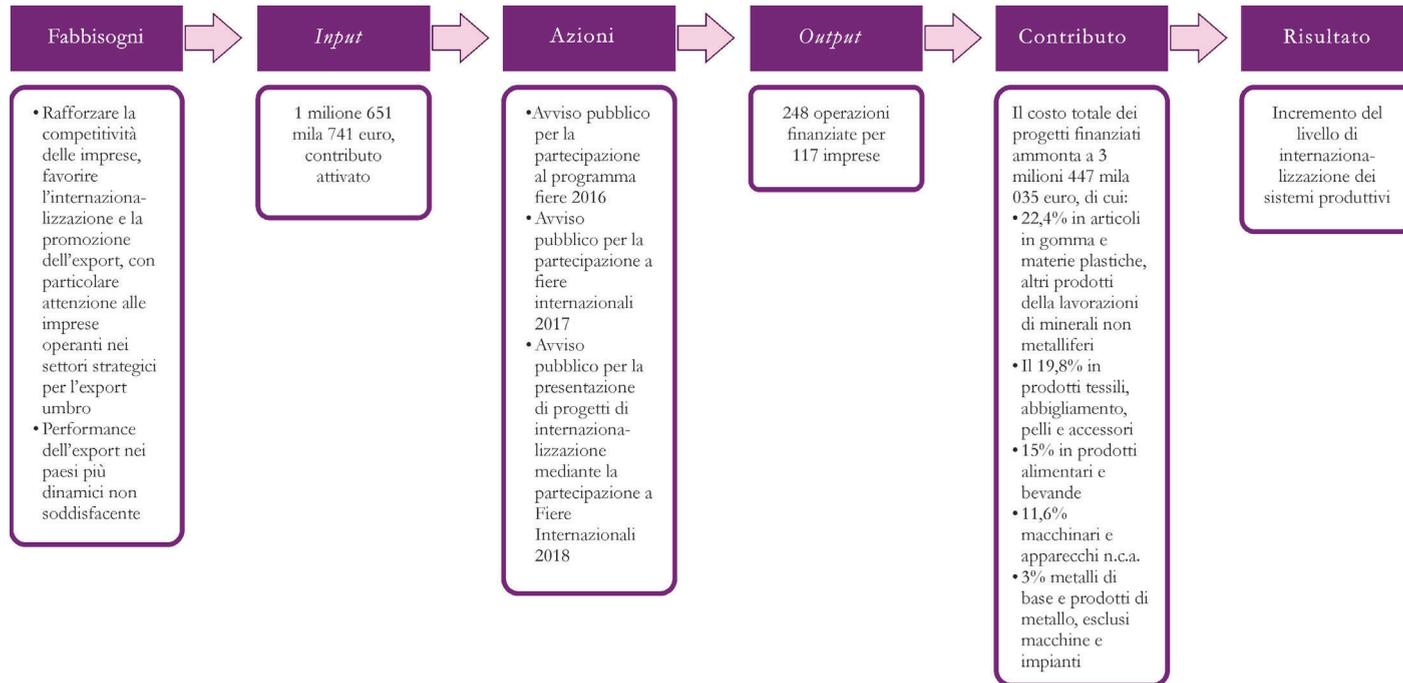
La seconda parte del capitolo esamina l'adeguatezza delle risorse investite sulla base di quanto è emerso dalla consultazione diretta dei beneficiari (indagine per i beneficiari di *voucher* per servizi di consulenza, fiere per l'internazionalizzazione e casi di studio per le reti di imprese), completando l'analisi già avviata sulla rispondenza dell'intervento ai bisogni delle imprese.

6.1 Quadro logico degli interventi

6.1.a Partecipazione a fiere: quadro logico e attuazione

Ai fini della valutazione sono stati presi in considerazione i progetti relativi agli avvisi pubblici per la partecipazione a fiere internazionali degli anni 2016, 2017, 2018. L'avviso per il 2019, pubblicato a fine dicembre 2018, è invece stato escluso in quanto non è possibile ancora valutarlo. Di seguito è presentato il relativo quadro logico.

Figura 15 - Quadro logico - Fiere per l'internazionalizzazione



Fonte: elaborazioni dell'autore dei dati del sistema di monitoraggio del Por Fesr Umbria

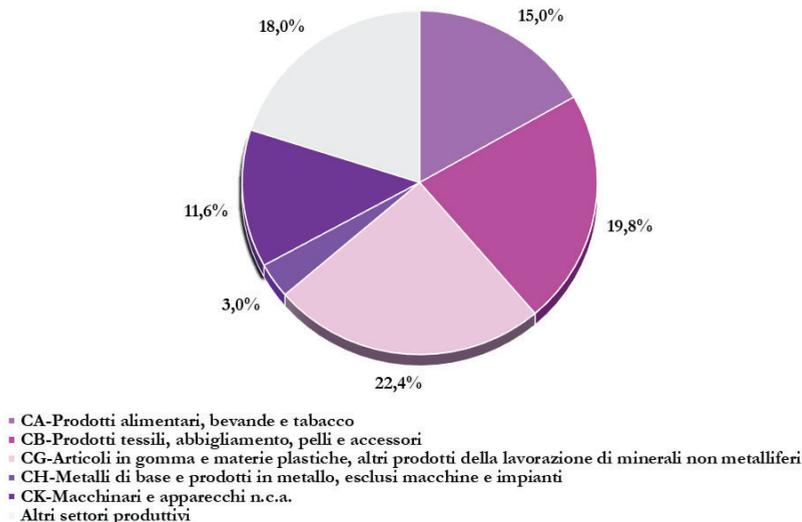
Dal punto di vista dei **bisogni**, la partecipazione a fiere internazionali è considerata dalle imprese come il primo passo verso i mercati esteri e quindi cruciale per l'avvio di nuovi processi di internazionalizzazione. Infatti, in base alla ricostruzione del quadro logico, sopra riportato, l'intervento affronta i principali bisogni delle imprese, cioè rafforzare la competitività con particolare attenzione ai settori chiave per l'export umbro e migliorare la *performance* nei Paesi più dinamici.

Spostando l'attenzione sugli aspetti attuativi, in origine i progetti ammessi a finanziamento erano 326 (126 nel 2016, 133 nel 2017 e 65 nel 2018) per un totale di 130 imprese e un contributo attivato pari a 2 milioni 68 mila 313 euro, ripartito uniformemente nei tre anni. Tuttavia, come evidenziato dall'analisi dell'elenco delle operazioni⁴³, 78 operazioni riferite all'avviso del 2017 risultano non attive. Di conseguenza, le operazioni totali riferite alle fiere, al netto di quelle non attive, sono 248 per 117 imprese che corrispondono a un totale di risorse concesse pari a 1 milione 651 mila 741 euro. In generale, le imprese prediligono partecipare a un numero piuttosto limitato di fiere, infatti, circa il 72% dei beneficiari risulta aver partecipato a un massimo di due fiere. Seppur in numero limitato, esistono però delle eccezioni: 5 imprese hanno partecipato tra il 2016 e il 2018, ad almeno 6 fiere.

L'indicatore di contributo, che misura il costo totale dei progetti finanziati, fornisce indicazioni su come l'intervento contribuisca all'indicatore di risultato di programma. Il costo totale dei progetti che ricevono il contributo per la partecipazione a fiere è di 3 milioni 447 mila 35 euro e varia da un massimo di 60 mila euro a un minimo di 1.198 euro, con un ammontare medio del singolo progetto che corrisponde a circa 13 mila 129 euro in media. L'analisi dell'indicatore di contributo evidenzia che il costo totale dei progetti copre per circa 71% i settori chiave dell'export umbro, che rappresentano il 90% dell'export regionale, come evidenziato nella figura 16.

⁴³ Il *database* elenco delle operazioni, aggiornato al 31/01/2019 è quello scaricabile nel sito della regione Umbria nella sezione dedicata al Por Fesr 2014-2020.

Figura 16 - Costo totale progetti finanziati, per settore (Codici Ateco)
Fiere per l'internazionalizzazione



Fonte: elaborazione degli autori su dati di monitoraggio del Por Fesr Umbria

I principali settori interessati dall'intervento sono: tessile e abbigliamento, pelli e tessuti. Oltre ai settori chiave per l'export umbro, con parte delle risorse vengono finanziati progetti di altre attività manifatturiere: riparazione e installazione di macchine e apparecchiature (11,6%) e commercio all'ingrosso e al dettaglio (6,7%).

Informazioni aggiuntive sull'attuazione dell'intervento, che fornisce contributi per la partecipazione alle fiere, sono state ricavate dall'analisi dei dati forniti da Sviluppumbria, riguardanti gli avvisi per gli anni 2017 e 2018. Per il 2017 il *database* dei progetti fornito da Sviluppumbria non è comprensivo di tutti i progetti ammessi per il finanziamento, tuttavia esso rappresenta un campione utile per fornire elementi chiave sull'attuazione dell'intervento. Il *database* contiene 48 progetti ammessi e conclusi, per 39 imprese beneficiarie. Si nota una tendenza comune per quanto riguarda il numero di fiere a cui un'impresa partecipa: l'82% delle imprese ha partecipato a una sola, il 15% ha preso parte a due fiere e solo 3% (una sola impresa) ha partecipato a un numero di fiere superiore a 2. In totale le fiere a cui le aziende hanno partecipato per l'anno 2017 risultano essere 14. La tabella 8 presenta, oltre al nome della fiera, la sua localizzazione, il numero di imprese che hanno partecipato e il settore.

Tabella 8 - Fiere per l'internazionalizzazione - 2017

Fiera ⁴⁴	Localizzazione	Settore ⁴⁵	N. progetti
Homi Milano	IT	Arredo/casa e artigianato	12
Fashion Week Milano	IT	Abbigliamento/tessile	8
Fashion Week Parigi	UE	Abbigliamento/tessile	6
Anuga Colonia	UE	Agroalimentare	5
Agritechnica Hannover	UE	Meccanica	3
Tra Noi Parigi	UE	Abbigliamento/tessile	3
Fashion Week New York	Extra-UE	Abbigliamento/tessile	2
Pitti Immagine Uomo	IT	Abbigliamento/tessile	2
Saloni Worldwide Mosca	Extra-UE	Arredo/casa e artigianato	2
Medica Dusseldorf	UE	Meccanica	1
Medinit Casablanca	Extra-UE	Arredo/casa e artigianato	1
Pitti Immagine Super	IT	Abbigliamento/tessile	1
Summer Fancy Food - New York	Extra-UE	Agroalimentare	1
VicenzaOro Vicenza	IT	Gioielleria	1
Totale			48

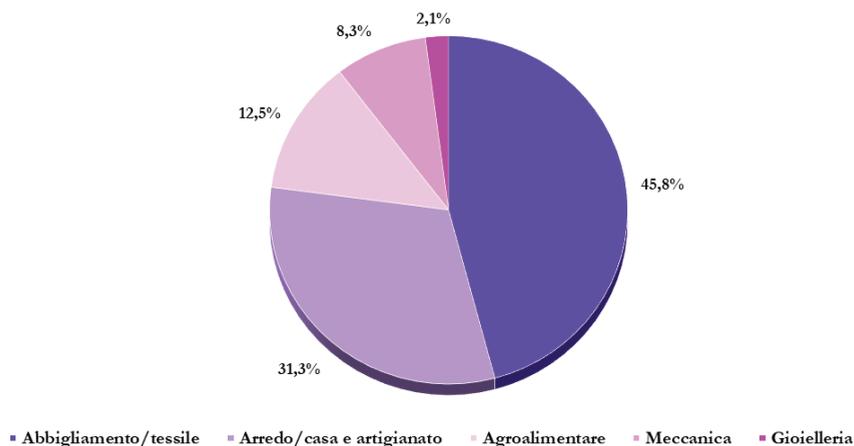
Fonte: elaborazione degli autori su dati di Sviluppo Umbria

⁴⁴ La denominazione delle fiere per i settori abbigliamento e tessile e gioielleria include, per quelle fiere che si svolgono più volte in un anno, tutti gli eventi fieristici: Fashion week Milano febbraio 2017 e settembre 2017; Fashion Week Parigi febbraio 2017 e settembre 2017; Fashion week New York febbraio 2017 e settembre 2017 e Super febbraio 2017 e settembre 2017, Pitti uomo gennaio 2017 e giugno 2017, Pitti immagine bimbo gennaio 2017 e giugno 2017, Pitti immagine filati gennaio 2017 e giugno 2017, Modaprima Donna maggio 2017 e novembre 2017 e VicenzaOro gennaio 2017 e settembre 2017.

⁴⁵ I settori sono classificati come nell'avviso pubblico per partecipazione a fiere internazionali 2017.

Come si nota nella tabella, le due fiere più partecipate sono localizzate in Italia e all'interno dell'UE; vi è inoltre una tendenza piuttosto uniforme anche per quanto riguarda i settori: la maggior parte delle imprese ha preso parte a fiere riguardanti i settori dell'abbigliamento e tessile, arredamento/casa e artigianato, come mostra il grafico che segue.

Figura 17 - Settori prevalenti - Fiere 2017



Fonte: elaborazione degli autori su dati di Sviluppo Umbria

La stessa analisi è stata svolta anche in merito ai dati relativi all'avviso del 2018; in questo caso il *database* risulta essere comprensivo di tutti i progetti relativi all'anno 2018, per cui i progetti ammessi per il finanziamento risultano essere 113, per 67 beneficiari. **La tendenza a partecipare a un numero limitato di fiere** è confermata anche nel 2018, infatti, delle 67 imprese beneficiarie la gran parte (87%) ha partecipato a 1, massimo 2 fiere (rispettivamente 31 e 27 imprese), 7 hanno partecipato a 3 fiere e soltanto 2 a 4 fiere. Si conferma anche la **preferenza delle imprese a partecipare a fiere nel territorio nazionale e UE**, ma rispetto all'anno precedente è aumentata seppur sensibilmente la partecipazione a fiere extra-UE (14 progetti presentati comprendono la partecipazione a una fiera extra-UE). Come per il 2017 si presenta di seguito la tabella che mostra l'elenco delle fiere per le quali, nel 2018, è stato ammesso almeno un progetto.

Tabella 9 - Fiere per l'internazionalizzazione - 2018

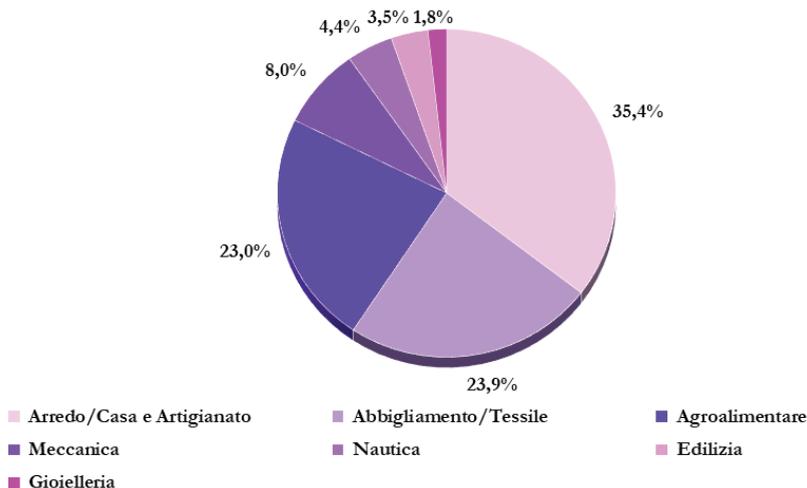
Fiera ⁴⁶	Localizzazione	Settore	N. progetti
Homi Milano	IT	arredo/casa e artigianato	23
Sial Parigi	UE	agroalimentare	10
Eima Bologna	IT	meccanica	8
Tranoi Parigi	UE	abbigliamento/tessile	8
Cibus Parma	IT	agroalimentare	7
Pitti Immagine Uomo	IT	abbigliamento/tessile	6
Maison & Object Parigi	UE	arredo/casa e artigianato	5
Mets Amsterdam	UE	nautica	5
Micam Milano	IT	abbigliamento/tessile	5
Cersaie Bologna	IT	edilizia	4
Salone Internazionale Del Mobile Milano	IT	arredo/casa e artigianato	4
Saloni Del Mobile Mosca	Extra-UE	arredo/casa e artigianato	4
Summer Fancy Food New York	Extra-UE	agroalimentare	3
Siat Tunisi	Extra-UE	agroalimentare	2
Sigep Rimini	IT	agroalimentare	2
Vicenzaoro Vicenza	IT	gioielleria	2
White Man And Woman Milano	IT	abbigliamento/tessile	2
Who Is Next Parigi	UE	abbigliamento/tessile	2
Ambiente Francoforte	UE	arredo/casa e artigianato	1
Fashion Week Milano	IT	abbigliamento/tessile	1
Index Ambiente Doha	Extra-UE	arredo/casa e artigianato	1
International Furniture Singapore	Extra-UE	arredo/casa e artigianato	1
Kazintermebel Astana	Extra-UE	arredo/casa e artigianato	1
Medica Dusseldorf	UE	meccanica	1
Premiere Class Tuileries	UE	abbigliamento/tessile	1
Premiere Classe Port De Versailles	UE	abbigliamento/tessile	1
Sial Shangai	Extra-UE	agroalimentare	1
Super	IT	abbigliamento/tessile	1
Winter Fancy Food Show San Francisco	Extra-UE	agroalimentare	1
Totale			113

Fonte: elaborazione degli autori su dati di Sviluppo Umbria

⁴⁶ Si noti che per le fiere riguardanti l'abbigliamento e il tessile e la gioielleria si svolgono almeno due volte l'anno, per cui il nome della fiera in questo caso include tutti gli eventi fieristici dell'anno 2018. Le fiere in questione sono: White Man and Woman Milano gennaio 2018, febbraio 2018 e settembre 2018; MICAM febbraio 2018 e settembre 2018; SUPER 11 febbraio 2018 e settembre 2018; Tranoi gennaio 2018, marzo 2018, giugno 2018 e settembre 2018; Premiere Classe gennaio 2018 e marzo 2018; Pitti Immagine uomo gennaio 2018 e giugno 2018; VicenzaOro gennaio 2018 e settembre 2018.

Come per il 2017, nel 2018 i settori prevalenti sono l'arredo/casa e artigianato, abbigliamento e tessile a cui si aggiunge l'agroalimentare (si veda la figura 18)

Figura 18 - Settori prevalenti - Fiere 2018



Fonte: elaborazione degli autori su dati di Sviluppo Umbria

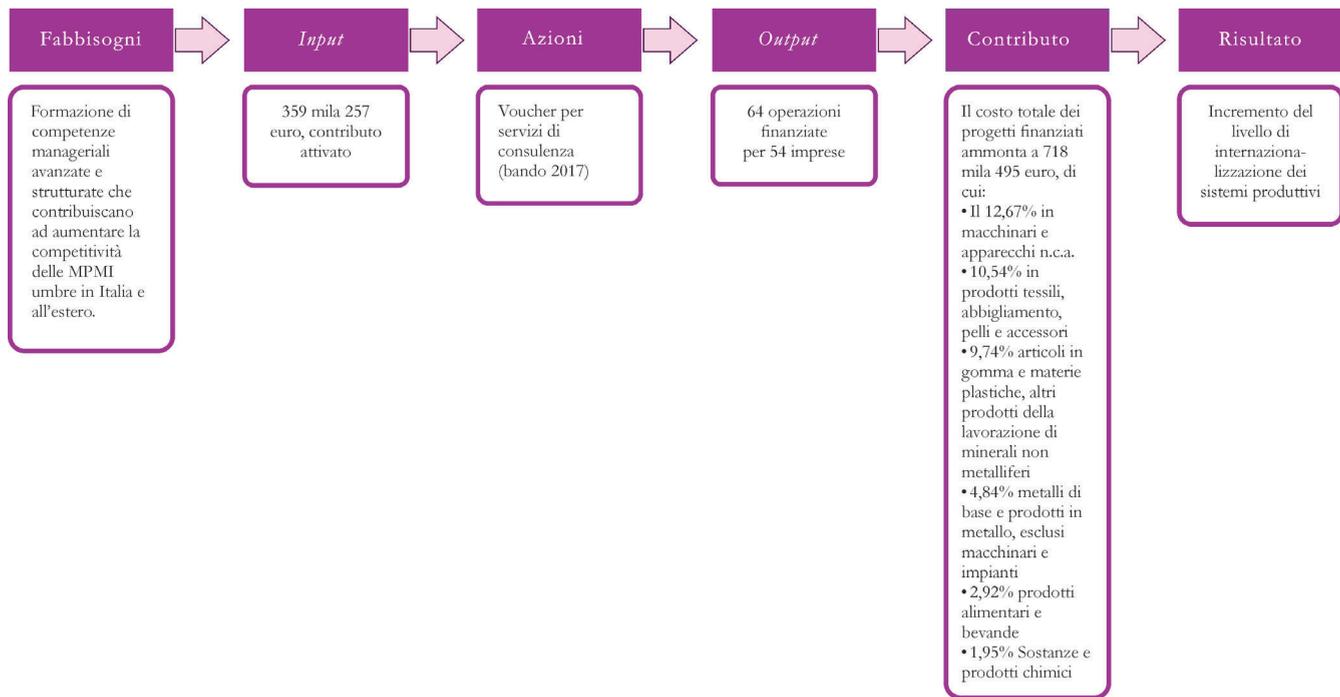
L'avviso pubblico proponeva una lista con un maggior numero di fiere rispetto al 2017 (43 nello specifico) a cui sono state aggiunte anche fiere nel settore dell'edilizia e della nautica. Si osserva dalla tabella 9 che soltanto a 29 delle 43 fiere proposte ha partecipato almeno un'impresa; si nota inoltre che alcune imprese hanno partecipato a fiere non presenti nell'elenco iniziale: SIAL Shanghai (agroalimentare) e METS Amsterdam (nautica).

Poiché molti dei progetti risultano ancora in fase di rendicontazione non si possono fare considerazioni sul contributo erogato; si osserva però che il contributo richiesto dalle 67 imprese ammonta a 721 mila 488 euro, il 90% della dotazione totale dell'intervento.

6.1.b Voucher per servizi di consulenza

Come per i contributi per la partecipazione a fiere, si presenta il quadro logico per l'intervento *voucher* per servizi di consulenza. Gli avvisi relativi all'intervento *voucher* sono due, uno per il 2017 e uno per il 2018, tuttavia ai fini della valutazione si considera solo il primo, poiché al momento in cui si scrive non è ancora possibile valutare il secondo.

Figura 19 - Quadro logico - voucher per servizi di consulenza



Fonte: elaborazione degli autori su dati del sistema di monitoraggio del Por Fesr Umbria

I *voucher* per servizi di consulenza sono uno strumento fortemente strategico, in quanto permettono alle imprese umbre di far fronte alle problematiche legate al capitale umano (**fabbisogni**). L'intervento di sostegno alle imprese per l'acquisto di servizi di consulenza di vario genere agisce sulla formazione di competenze manageriali avanzate e strutturate e sull'aumento della competitività delle imprese, in modo da rendere più solida e duratura la presenza nei mercati esteri.

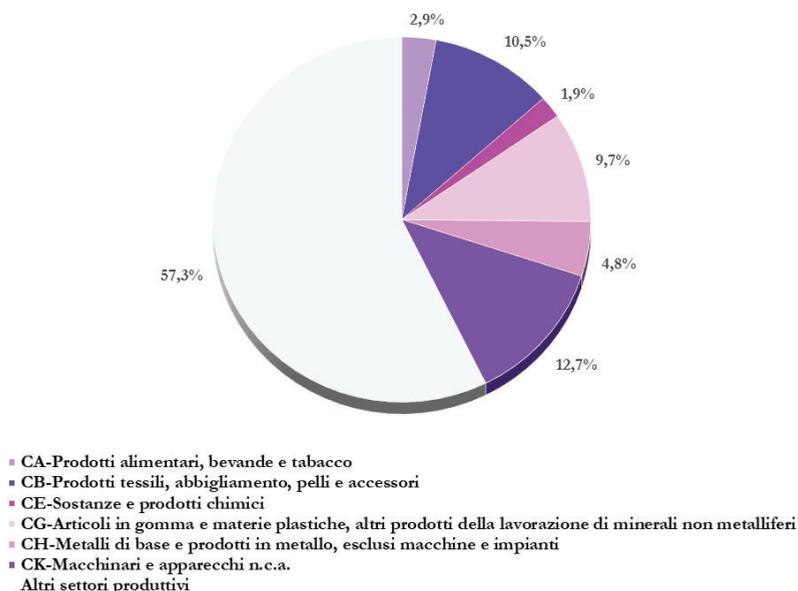
Le risorse attivate (**input**) per i *voucher* per servizi di consulenza sono di 359 mila 257 euro e corrispondono al 4,9% del contributo totale attivato nell'ambito dell'azione 3.3.1, nettamente inferiore a quello per la partecipazione a fiere e reti di imprese. Si specifica, inoltre, che nonostante il forte carattere strategico, l'intervento non ha riscosso lo stesso successo degli altri: i 500 mila euro stanziati all'inizio non sono stati interamente richiesti dalle imprese.

Dal punto di vista **attuativo**, sono stati selezionati 64 progetti da finanziare⁴⁷ per 54 imprese. Si nota che la maggior parte dei servizi richiesti riguarda: *digital marketing*, creazione di siti web e portali in inglese o nella lingua del paese obiettivo, analisi e ricerca di partner esteri, analisi della domanda, della concorrenza e dei canali distributivi. Questa scarsa innovatività è in parte riconducibile alle caratteristiche del sistema di consulenza (offerta) e in parte alle necessità espresse dalle imprese per l'internazionalizzazione (domanda).

Per quanto riguarda il contributo, il totale dell'investimento attivato (pubblico e privato) da progetti finanziati con lo strumento *voucher* per servizi di consulenza ammonta a 718 mila 495 euro, di cui il 43% concentrato nei 7 settori chiave dell'export umbro, come mostrato nella figura 19: macchinari e apparecchi non classificati altrove (12,67%), tessile e abbigliamento (10,54%), articoli in gomma e materie plastiche (9,74%), metalli di base (4,84%), prodotti alimentari e bevande (2,92%), sostanze e prodotti chimici (1,95%). In aggiunta a questi, un ammontare piuttosto alto del costo dei progetti si concentra nel commercio all'ingrosso e al dettaglio (18,07%), servizi IT e altri servizi informativi (8,73%), attività legali, consulenza, studi di architettura, analisi tecniche [...] (6,26%) e costruzioni (5,28%).

⁴⁷ Le operazioni sono così distribuite nei settori chiave per l'export: 3 in prodotti alimentari e bevande (4,7%) 7 prodotti tessili, abbigliamento pelli e accessori (10,9%), 1 in sostanze e prodotti chimici (1,6%), 6 in articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti di minerali non metalliferi (9,4%), 3 metalli di base (4,7%), 7 macchinari e apparecchi non classificati altrove (10,9%).

Figura 20 - Costo totale progetti finanziati, per settore
voucher per servizi di consulenza



Fonte: elaborazione degli autori su dati di monitoraggio del Por Fesr Umbria

Rispetto agli altri interventi le caratteristiche dello strumento (per i dettagli vedere il capitolo 4) presentano più eterogeneità nelle imprese beneficiarie, alcune delle quali appartengono ai comparti manifatturieri classici, altre invece operano nei servizi, soprattutto commercio, IT e consulenza di vario genere.

Sviluppumbria ha fornito al valutatore dati aggiuntivi sulle imprese interessate dall'avviso pubblico *voucher* per servizi di consulenza 2017, per cui è stato possibile svolgere un'analisi analoga a quella presentata in precedenza per i contributi per la partecipazione a fiere.

Per quanto riguarda i *voucher* per servizi di consulenza sono state presentate in totale 90 domande, riguardanti 158 servizi. Considerando che ogni impresa poteva richiedere un numero massimo di due *voucher*, si nota che su un totale di 90 domande, 68 erano per richiedere due *voucher* e soltanto 22 per richiedere un solo *voucher*. Dei 158 servizi richiesti, 113 sono quelli ammessi a finanziamento. La tabella 10 illustra la distribuzione dei progetti e del contributo tra i diversi servizi di consulenza previsti dall'intervento.

Tabella 10 - Servizi richiesti - avviso pubblico *voucher* per servizi di consulenza 2017

Servizi	N. progetti	Contributo (euro)
a) analisi e ricerca di partner esteri da coinvolgere in eventi promozionali e commerciali anche mediante strutturazione di <i>database</i> anagrafico dei potenziali clienti	34	117.300
b) analisi della domanda, della concorrenza e dei canali distributivi per il settore di interesse nel mercato <i>target</i>	25	87.425
c) registrazione e/o implementazione dei diritti industriali all'estero (marchi e brevetti);	1	3.500
d) consulenza doganale su aspetti tecnici, legislativi e procedurali connessi al mercato <i>target</i> ;	0	0
e) assistenza legale, contrattualistica internazionale e fiscale	4	14.000
f) consulenza per certificazioni estere di prodotto;	1	3.500
g) ideazione e realizzazione di <i>design</i> e <i>brand</i> per la penetrazione nei mercati esteri	8	25.660
h) creazione e <i>upgrade</i> di siti web, portali e altri ambienti <i>web-based</i> in inglese e/o nella lingua del paese obiettivo del progetto di internazionalizzazione	20	65.025
i) <i>web marketing</i> mirato ai mercati internazionali identificati quali mercati <i>target</i> .	20	64.475
Totale	113	380.885

Fonte: elaborazione degli autori su dati di Sviluppo Umbria

Considerando solo i progetti che risultano conclusi o in fase di rendicontazione, si nota che dei 9 servizi previsti, su 4 si concentra la maggior parte dei progetti e del contributo:

- a) analisi e ricerca di partner esteri da coinvolgere in eventi promozionali e commerciali, anche mediante la progettazione di un *database* dell'anagrafica dei potenziali clienti;
- b) analisi della domanda, della concorrenza e dei canali distributivi per il settore di interesse nel mercato *target*;
- h) creazione e *upgrade* di siti web, portali e altri ambienti *web-based* in inglese e/o nella lingua del paese nel quale si vuole svolgere il progetto di internazionalizzazione;
- i) *web marketing* mirato ai mercati internazionali identificati quali mercati *target*.

Nessuna delle domande ammesse per il finanziamento ha richiesto servizi di consulenza doganale su aspetti tecnici, legislativi e procedurali. Tuttavia, questa tipologia di servizi è stata richiesta da 3 imprese, non ammesse a finanziamento: Goodmen Srl e Micra Software e Service Srl, che operano nel campo dei servizi connessi alle tecnologie informatiche. In tutti e tre i casi le domande presentate dalle due imprese richiedevano due servizi: consulenza doganale e assistenza legale, contrattualistica internazionale e fiscale.

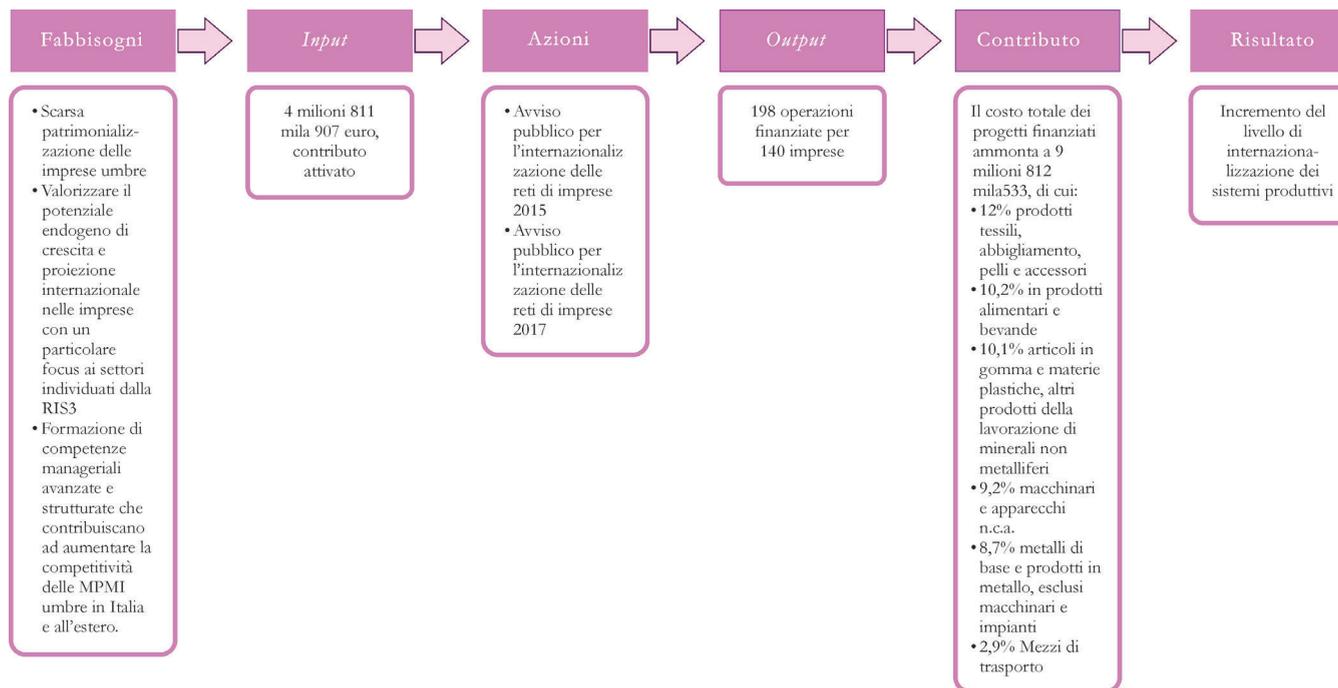
A tal proposito si è osservato che vi è una tendenza comune, **quella di scegliere tipologie di servizi affini, nel caso in cui le domande presentate prevedano due servizi**. Ad esempio:

- per quanto riguarda le quattro tipologie di servizi più richieste, i servizi di analisi e ricerca partner vengono preferiti nella quasi totalità delle domande, insieme ai servizi di analisi della domanda e della concorrenza e dei canali distributivi;
- per i servizi informatici, la creazione e *upgrade* di siti web, portali in inglese o nella lingua del paese *target* sono solitamente associati al *web marketing*.

6.1.c Reti di imprese internazionalizzazione: quadro logico e attuazione

Le reti di imprese per l'internazionalizzazione sono l'ultimo strumento oggetto di valutazione. Sono stati presi in considerazione i due avvisi pubblici relativi al 2015 e al 2017.

Figura 21 - Quadro logico - Reti per l'internazionalizzazione



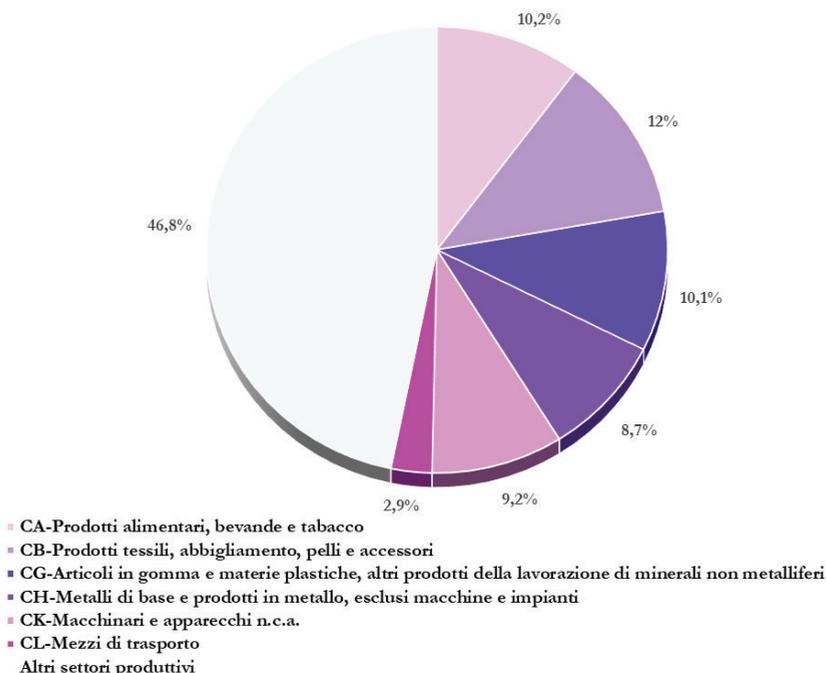
Fonte: elaborazione degli autori su dati del sistema di monitoraggio del Por Fesr Umbria

In termini di **fabbisogni**, l'intervento reti di imprese è finalizzato a stimolare i processi aggregativi delle imprese umbre, per far fronte alle problematiche derivanti dalla struttura del sistema industriale della regione, quali le piccole dimensioni e la scarsa patrimonializzazione delle imprese e come per i *voucher* per servizi di consulenza la mancanza di competenze manageriali avanzate.

In termini di **input**, l'intervento ha la dotazione di risorse maggiore tra i 4 interventi previsti all'interno dell'azione 3.3.1: il contributo ammesso corrisponde 4 milioni 811 mila 907 euro, pari al 70% del totale.

Il costo totale dei progetti finanziati ammonta a 9 milioni 812 mila 533 euro, di cui il 53,2% nei settori che rappresentano il 90% dell'export umbro (figura 21): in particolare prodotti tessile e abbigliamento (12%), alimentari e bevande (10,2%), articoli in gomma e materie plastiche (10,1%), macchinari e apparecchi non classificati altrove. (9,2%) e metalli di base (8,7%).

Figura 22 - Costo totale progetti finanziati, per settore
Reti per l'internazionalizzazione



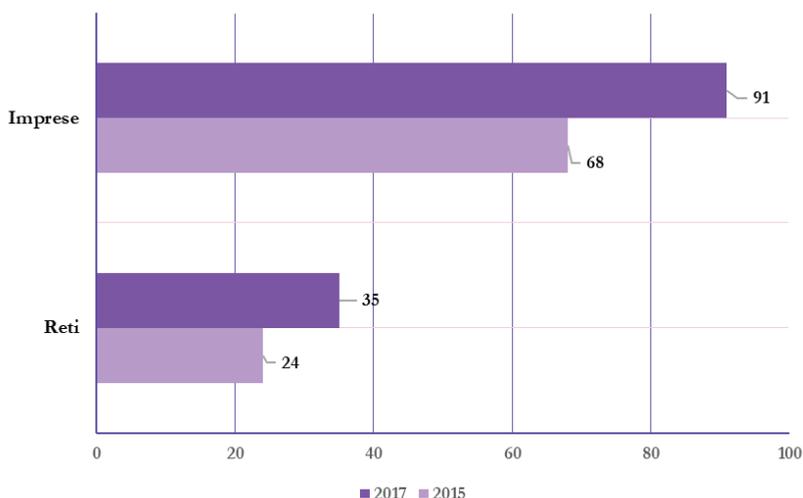
Fonte: elaborazione degli autori su dati di monitoraggio del Por Fesr Umbria

Le operazioni finanziate ammontano a 198 tra i due anni, 80 nel 2015 e 118 nel 2017 per

un totale di 140 imprese aggregate in 59 reti (24 nel 2015⁴⁸ e 35 nel 2017⁴⁹). Il numero delle reti approvate e delle imprese beneficiarie era maggiore; tuttavia 2 delle reti ammesse nel 2015 hanno rifiutato il contributo⁵⁰.

Tra il 2015 e il 2017 è cresciuto sia il numero dei beneficiari sia il numero delle reti, si veda la figura che segue.

Figura 23 - Numero reti e numero imprese, per anno



Fonte: elaborazione degli autori sui dati di monitoraggio del Por Fesr Umbria

Analizzando la continuità rispetto ai due anni in cui l'intervento è stato messo in atto, si nota che le imprese che hanno usufruito dei contributi in entrambi gli anni sono 20, circa il 14,4% del totale. Le imprese che hanno ricevuto il contributo solo nel 2015 sono 48, mentre quelle "nuove" nel 2017 sono 71.

Per quanto riguarda le reti, il numero di reti che si ripetono tra i due periodi è piuttosto basso: sono soltanto 3 le reti che hanno mantenuto la stessa composizione tra il 2015 e il 2017, ci sono inoltre due reti che si ripetono più volte, ma nello stesso anno (2017). Va detto che 2 aziende su 3 appartenenti alla stessa rete nel 2015 hanno ripresentato almeno un progetto in rete nel 2017. La tabella che segue mostra le reti che si ripetono più volte nei due anni.

⁴⁸ Si veda la determina n. 108 del 10 gennaio 2016 per le reti numerate da 2 a 15; la determina n. 2846 del 14 aprile 2016 per le reti numerate da 22 a 39; la determina n. 3893 del 16 maggio 2016 per le reti numerate da 40 a 45.

⁴⁹ Si veda la determina n. 7284 del 13 luglio 2017 per le reti numerate da 1 a 18; la determina n. 9982 del 2 ottobre 2017 per le reti numerate da 23 a 35; la determina n. 9996 del 2 ottobre 2017 per le reti da 42 a 60; la determina n. 775 del 18 ottobre 2017 per la rete 36; la determina n. 10776 del 18 ottobre 2017 per la rete 34.

⁵⁰ Le reti in questione sono la rete n. 22 formata da: I Guinigi Lucca Srl, Argenti Italian Food Srl, Terre di Confine, Molini Spigadoro SpA e Pistelli Enzo. L'altra rete è la n. 42 formata da T.E.C.M.I., T.F.M., Nuova S.T.E.L.M., Metalmeccanica Pulsoni, M.I.P, FER. ART., M.i.t.i.c. Srl.

Tabella 11 - Reti per l'internazionalizzazione che si ripetono (hanno beneficiato più volte)

Reti ripetute	N. rete ⁵¹	Commenti
I Guinigi Lucca Srl	2 (2015) 4 (2017)	La rete risulta beneficiaria una volta nel 2015 e una nel 2017. Sia Dolciaria Severini Srl sia I Guinigi Lucca Srl fanno parte di altre reti
Forno Pasticceria Beddini 2 di B* M*, B* F* Snc		
Dolciaria Severini Srl		
Vernipoll Srl	8 (2015) 2, 3 (2017)	Nel 2015 in una rete composta da altre 3 aziende
Antano Group Srl		
Hygienio Srl		
Eurolegno M.C.A.B Srl	14 (2015) 42 (2017)	La rete beneficia una volta in entrambi gli anni. Tuttavia, Eurolegno M.C.A.B Srl fa parte anche di un'altra rete nel 2017
Impianti Elettrici F.lli Trotta Snc di Trotta Claudio & Massimo		
Giannoni Claudio		
Melius Srl.	1, 10, 11 (2017)	Si ripete 3 volte solo nel 2017, le imprese non fanno parte di altre reti
6 Aprile di T* R* Snc		
Verto Group Srl		
Pasta Julia Commerciale Srl	23, 24 (2017)	Si ripete 2 volte nel 2017. L'impresa Nobili Saponi Snc fa parte di un'altra rete, anch'essa beneficiaria nel 2017
Senzaglutinefresh Srl		
Nobili Saponi Snc di B* M* e P* P*		

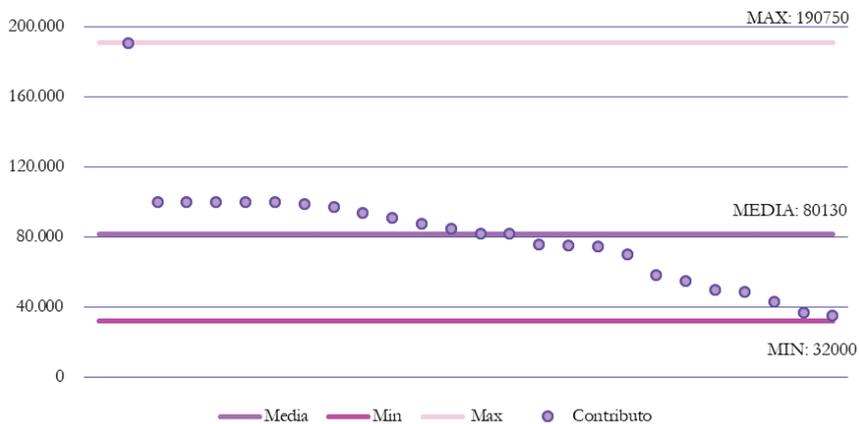
Fonte: elaborazione degli autori su dati del sistema di monitoraggio del Por Fesr Umbria

Per quanto riguarda il contributo si osserva che esistono due tipi di rete: le reti omogenee, per cui i componenti ricevono tutti lo stesso contributo e le reti sbilanciate, in cui c'è un netto squilibrio del contributo nei confronti del soggetto capofila. Le reti omogenee sono in numero nettamente inferiore rispetto alle altre: 1 nel 2015 e 4 nel 2017, per cui si constata che la tendenza generale è quella di suddividere il contributo assegnato alla rete in maniera nettamente sbilanciata nei confronti del capofila.

I grafici che seguono riportano invece il contributo ricevuto dalle reti rispettivamente negli anni 2015 e 2017.

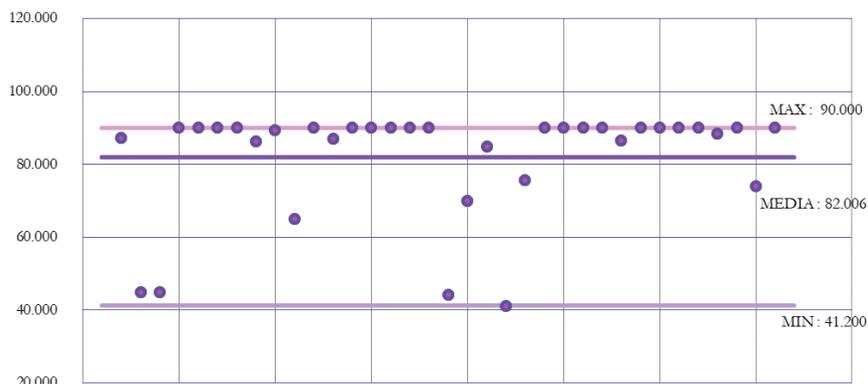
⁵¹ Si vedano note 45 e 46.

Figura 24 - Contributo per rete (2015)



Fonte: elaborazione degli autori su dati di monitoraggio

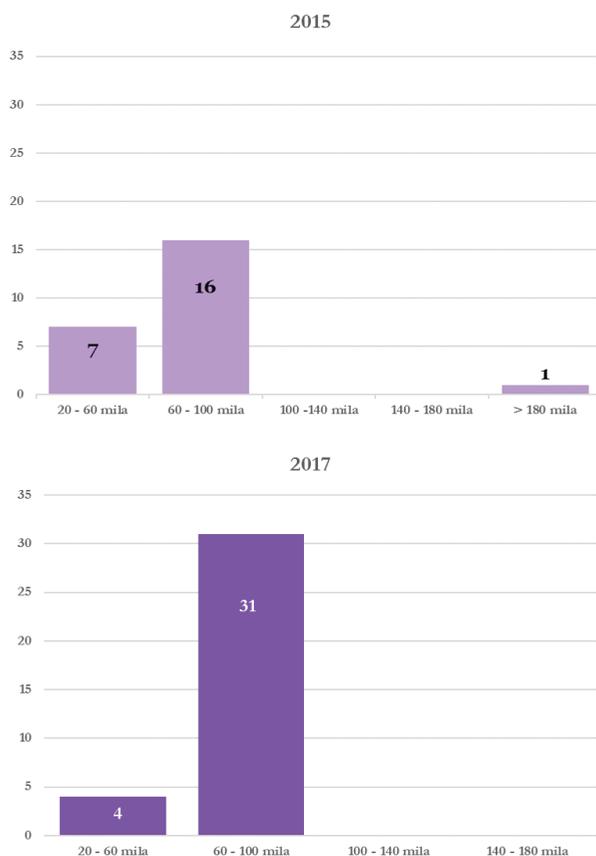
Figura 25 - Contributo per rete (2017)



Fonte: elaborazione degli autori su dati di monitoraggio

Il contributo medio concesso alle reti è circa dello stesso ammontare nei due anni, mentre per quanto riguarda il contributo massimo ci sono alcune differenze: nel 2015 una rete (rete n. 31) ha ricevuto in totale 190 mila 750 euro (nel bando il contributo massimo ammontava a 200 mila euro), nettamente superiore al contributo massimo nel 2017, 90 mila euro. In generale l'entità del contributo è minore nel 2015, il numero di progetti con un contributo compreso tra 20 mila euro e 60 mila euro è nettamente maggiore nel 2015. Inoltre, il contributo minimo è di 32 mila euro nel 2015, contro 41 mila 200 euro del 2017. Si veda la figura che segue per ulteriori informazioni sulla distribuzione dei progetti per fasce di contributo.

Figura 26 - Distribuzione contributo per reti 2015 e 2017



Fonte: elaborazione degli autori su dati di monitoraggio del Por Fesr Umbria

Si nota che nel 2017 l'86% delle reti ha ricevuto un contributo compreso tra 60 mila e 100 mila euro e circa il 14% nella fascia compresa tra 20 mila e 60 mila euro. Nel 2015 gli interventi si concentrano comunque tra 20 mila e 60 mila euro e 60 mila e 100 mila euro, ma sono distribuiti in maniera più equa, rispettivamente 32% e 60%.

Si ricorda a tal proposito, come illustrato nel paragrafo 4.3 del presente Rapporto, che nel 2015 ogni progetto poteva avere un valore di costo ammesso fra 40 mila e 200 mila euro, mentre nel 2017 fra 60 mila e 180 mila euro.

6.2 Adeguatezza del contributo alle necessità delle aziende

Nel corso dell'attività di valutazione è stato formulato un questionario, inviato poi all'universo dei beneficiari del contributo per la partecipazione alle fiere e per i *voucher* per servizi di consulenza. Il questionario viene riportato nell'Allegato II e le caratteristiche della sua rappresentatività sono illustrate nel box seguente.

Box 2 - Questionario somministrato ai beneficiari di contributi per la partecipazione alle fiere e per i voucher per servizi di consulenza

La valutazione ha raccolto 67 questionari sottoposti ai beneficiari del contributo per la partecipazione a fiere e per voucher per servizi di consulenza. Questi rappresentano in termini finanziari il 45% del totale dei fondi distribuiti tra contributi per la partecipazione a fiere e voucher per servizi di consulenza. Nello specifico, i rispondenti hanno usufruito: di 783 mila 627 euro, a valere di 1 milione 651 mila 741 euro, quindi il 47% delle risorse pubbliche concesse per la partecipazione a fiere, e di 129 mila 88 euro dei 359 mila 257 euro (36%) per i voucher per servizi di consulenza. I 67 beneficiari di contributo che hanno risposto coprono 139 progetti (operazioni), di cui 116 per le fiere e 23 per i voucher su 312 totali (248 per le fiere e 64 per i servizi di consulenza). Fra i rispondenti:

- il 69% dichiara di aver usufruito del solo contributo per la partecipazione alle fiere;
- il 21% ha invece beneficiato dei soli servizi di consulenza attraverso i voucher;
- il restante 10% degli intervistati ha usufruito di entrambi gli interventi dell'azione 3.3.1.

La quasi totalità dei rispondenti (92% per i beneficiari di contributi per la partecipazione a fiere, 93% per i beneficiari di voucher, 100% per coloro che hanno beneficiato di entrambi gli interventi) ha indicato che l'intervento ha sostenuto una strategia di maggiore internazionalizzazione aziendale; tuttavia, ha indicato anche come in realtà gli interventi incentivati dalle risorse del Por Fesr si siano inseriti, nella gran parte dei casi, in un percorso di investimenti già definiti o comunque ipotizzati a livello aziendale.

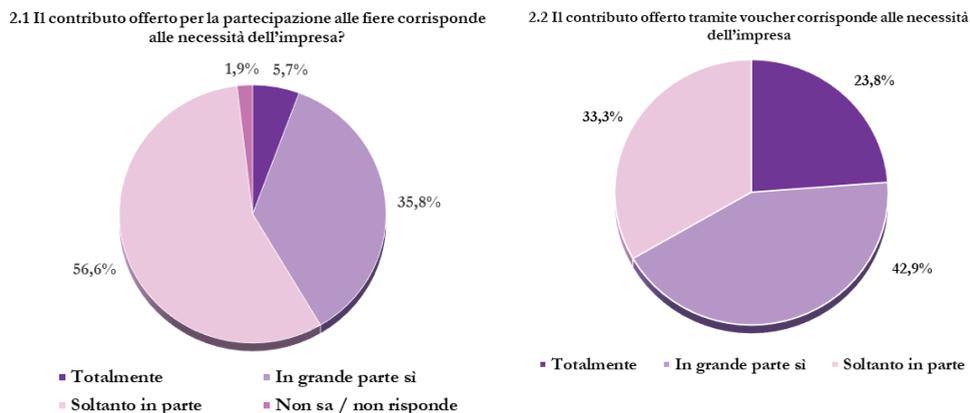
Il questionario, inviato ai beneficiari sia di voucher per servizi di consulenza, sia di contributi per la partecipazione a fiere nel periodo 2015-2018, ha consentito di valutare l'adeguatezza del contributo erogato per fare fronte alle necessità di internazionalizzazione delle aziende, ovvero di valutare la rilevanza degli interventi.

Per quanto concerne **il contributo per la partecipazione a fiere**, l'indagine rileva che una minoranza si dichiara soddisfatta in gran parte o totalmente (42%). Questo può essere spiegato dal fatto che in realtà il contributo per la partecipazione a fiere:

- rappresenta un contributo storicamente riproposto negli anni, anche nel quadro mutato della riforma del sistema Italia del 2016 e che quindi è percepito dalle aziende più come "dovuto" che come addizionale;
- copre soltanto alcune delle spese necessarie per la partecipazione alle fiere, poiché non risultano ammissibili gli *showroom* né il viaggio del personale. Quindi i costi effettivi d'investimento possono anche in modo considerevole superare il costo ammesso del progetto e quindi il contributo concesso. Al contrario l'intervento delle reti, consentendo una maggiore flessibilità (per es. allestimento *showroom*), ha caratteristiche in grado di rispondere con maggiore adeguatezza alle esigenze delle aziende.

Per quanto riguarda i **voucher**, il 67% degli intervistati si mostra soddisfatto. La soddisfazione circa il contributo ricevuto riguarda principalmente la possibilità di utilizzo dei servizi specialistici acquisiti per lo sviluppo di attività ulteriori di internazionalizzazione. Nonostante ciò va comunque segnalato il fatto che, nell'avviso del 2017, non tutte le risorse allocate siano state impegnate.

Figura 27 - Adeguatezza del contributo alle esigenze delle imprese



Fonte: Elaborazione degli autori sui risultati del questionario

L'analisi dell'adeguatezza del contributo per **le reti di imprese per l'internazionalizzazione** si è basata sulle informazioni raccolte attraverso una serie di interviste su un campione di beneficiari, come dettagliato nell'Allegato I⁵². In particolare la valutazione ha esaminato:

- l'adeguatezza alle specifiche esigenze delle aziende coinvolte, tenendo conto della diversa esperienza di internazionalizzazione;
- l'adeguatezza per la creazione e/o lo sviluppo di partenariati per l'internazionalizzazione.

L'indagine presso i beneficiari ha evidenziato che la creazione delle reti è effettivamente servita a rafforzare la "massa critica" delle aziende, sia per incrementare le relazioni commerciali tra quelle già internazionalizzate, sia per intraprendere nuove attività sui mercati esteri per quelle meno internazionalizzate. Per quanto riguarda, invece, il partenariato, le aziende intervistate hanno espresso una predilezione a scegliere partner con cui esistevano già relazioni o collaborazioni anteriori al progetto. I criteri adottati dalle aziende nella scelta dei partner sono molteplici:

- la scelta del partenariato si basa, in tutte le reti analizzate, su un rapporto di fiducia o di conoscenza preesistente all'intervento;

⁵² Sono state intervistate 10 imprese. Si rinvia all'Allegato 1 per ulteriori dettagli.

- le aziende, che costituiscono dei partenariati operanti nello stesso settore, riescono quasi sempre a introdurre delle innovazioni relative ai prodotti venduti, per raggiungere in modo più efficace i mercati *target* internazionali e soddisfare le specifiche esigenze della clientela internazionale. In queste situazioni, si sottolinea il ruolo delle associazioni di categoria e dei *cluster* regionali, che forniscono supporto nella scelta dei partner, come si evince dalle reti in cui compaiono Umbria Aerospace Systems SpA, Galassia Srl, Hygienio Srl (si veda Allegato III, Caso di studio 4, 5, 7);
- le aziende costituiscono dei partenariati che condividono la necessità di interfacciarsi negli stessi mercati esteri, come conferma la rete n. 33 (2015) di cui Ceramiche Sberna Snc è capofila (Allegato III caso studio 2);
- le specializzazioni aziendali permettono di creare forti sinergie per l'attuazione del progetto di internazionalizzazione, consentendo di mantenere la differenziazione dei ruoli fra partner della rete. Esattamente quello che è accaduto per la rete composta da Melius Srl, 6 Aprile di T* R* Snc e Verto Group Srl (Allegato III Caso di studio 1).

Questo ultimo elemento evidenzia l'esigenza delle imprese di non incorrere in rischi di difficile gestione, derivanti dagli altri partner della rete. Le principali criticità riguardano l'elevato rischio di bloccare parte degli investimenti o il loro rimborso per problematiche riconducibili a indisponibilità di DURC per una delle aziende e/o per la "regola del 70%". In effetti per entrambi gli avvisi, vale la regola della realizzazione di almeno il 70% delle spese ammesse a contributo al netto dell'IVA, fermo restando l'obbligo di realizzazione almeno del 5% o del 10% che dovrà sostenere ciascuna impresa partecipante, calcolata sul costo complessivo del progetto rendicontato. Tale regola, seppure rappresenti un vincolo necessario per il funzionamento della rete, espone i partner - e in particolare il maggiore investitore (il capofila) - al rischio di non poter realizzare l'investimento, per l'incapacità anche di un solo partner (compreso quello con il minor contributo previsto) di portare avanti la propria parte del progetto.

Nel futuro si potrebbero prevedere delle modifiche per fare in modo che tale regola non valga per ogni singola azienda, ma per l'ammontare generale dell'investimento della rete.

Per evitare tale rischio molte reti sono state costituite fra aziende che garantiscano un elevato grado di affidabilità.

Per quanto riguarda l'organizzazione della rete invece, le informazioni raccolte sono piuttosto concordanti, per cui risulta che la gestione e il coordinamento sono spesso gestiti dal soggetto capofila. Tuttavia, in numerosi casi le imprese capofila hanno deciso di affidare la gestione e il coordinamento a consulenti esterni alla rete o a *Temporary Export Manager*⁵³, che suppliscono alla carenza di figure competenti in materia di commercio estero.

I progetti di internazionalizzazione presentati comprendono molteplici attività e servizi di consulenza. I più ricorrenti sono la partecipazione a fiere e l'allestimento di *showroom* e tutte le attività correlate (traduzione dei materiali, interpretariato, trasporto). Dalle

⁵³ Si veda Allegato III casi studio 1, 2, 6.

interviste emerge che un elemento positivo del bando reti è appunto la possibilità di rendicontare una più vasta varietà di spese rispetto agli interventi in fiere (*showroom*, spese di viaggio). Si è riscontrato che la maggior parte delle fiere a cui le aziende partecipano nell'ambito del progetto di rete sono fiere extra-UE; questo dato può essere collegato al fatto che l'intervento copre una più ampia tipologia di spese rispetto all'intervento per la partecipazione a fiere (esempio: spese di viaggio).

Tutti i progetti analizzati attraverso le interviste prevedono anche servizi di consulenza, che toccano numerosi ambiti. I più richiesti sono i servizi di analisi di mercato, molto importanti per conoscere i nuovi mercati su cui le aziende vogliono affacciarsi, accompagnati a servizi più specifici di consulenza legale, contrattualistica o legati all'acquisizione di licenze e certificazioni per la vendita di prodotti nei Paesi *target*. Queste ultime tipologie di servizi risultano maggiormente richieste nell'ambito dell'intervento reti rispetto a quanto succede per i *voucher*. Inoltre, le aziende umbre intervistate valutano molto positivamente la possibilità d'introdurre all'interno dell'organizzazione i *Temporary Export Manager* figure con esperienza e competenze in ambito di internazionalizzazione, che spesso mancano.

7. Risultati ottenuti e prime indicazioni sugli impatti degli interventi

Il capitolo illustra i risultati e gli impatti dell'azione 3.3.1 sulla base dell'effettivo stato di attuazione degli interventi e delle evidenze raccolte con il questionario ai beneficiari di *voucher* per servizi di consulenza, i contributi di partecipazione a fiere e le interviste per l'intervento reti. Per come è stata concepita la logica di intervento dell'azione 3.3.1, i risultati e gli impatti riguardano tre ambiti:

1. l'acquisizione **di competenze**, ovvero competenze di vendita e ulteriori tipologie di competenze legate alla produzione, alla gestione e al *management* aziendale. Tutte le varie tipologie di intervento che sono state valutate, spingono direttamente all'acquisizione di ulteriori competenze di vendita sui mercati, ma anche indirettamente alla creazione di nuove capacità e *know-how* relative alla gestione aziendale nonché alla catena produttiva;
2. la **performance nell'internazionalizzazione**, è cruciale per tutti gli interventi che, attraverso l'azione 3.3.1, sono finalizzati al potenziamento dell'internazionalizzazione del sistema delle imprese umbro. La *performance* dell'internazionalizzazione è analizzata da diverse angolature e comprende dei risultati/impatti intangibili come il rafforzamento e la crescita delle relazioni commerciali, la visibilità sui mercati esteri e tangibili quali l'export;
3. le **variabili di performance aziendale** sono di tipo prevalentemente tangibile e riconducibile alla crescita del fatturato, dell'occupazione e alla realizzazione di innovazioni, in particolar modo di prodotto. Gli interventi, seppure non sono mirati direttamente a incrementare la *performance* aziendale generale, possono avere degli effetti sulla stessa. In tal senso la valutazione si occupa di mappare i risultati e gli impatti sulla *performance* aziendale per analizzare gli effetti indiretti dell'azione 3.3.1. A titolo di esempio, le richieste di un mercato estero possono spingere l'azienda a sviluppare una nuova combinazione di input produttivi per ottenere un nuovo prodotto o introdurre innovazioni di *marketing* e di *packaging*.

Le tre tipologie di risultati sono logicamente collegate e temporalmente in successione.

Figura 28 - Tipologie di risultati e impatti



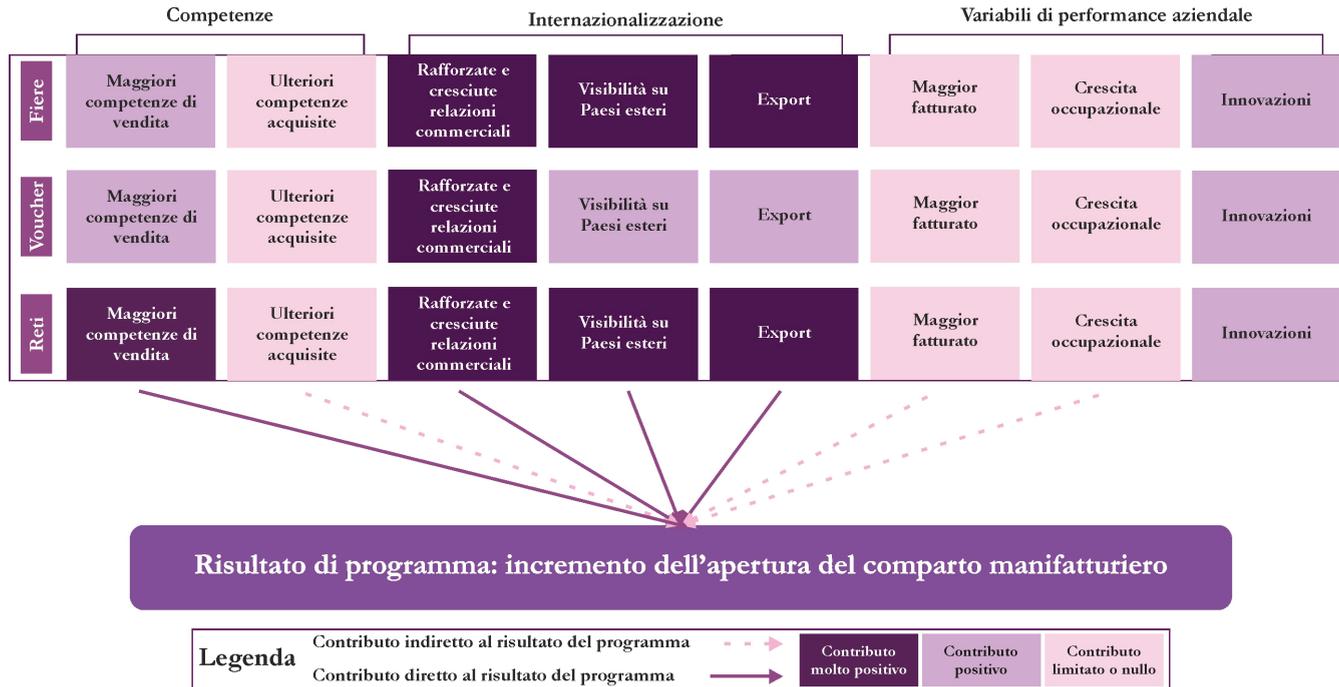
Fonte: elaborazione degli autori

La seguente figura sintetizza i risultati e gli impatti delle tre tipologie di intervento dell'azione 3.3.1 analizzate in questa valutazione: contributi per la partecipazione a fiere, *voucher* per servizi di consulenza e reti per l'internazionalizzazione:

- la colorazione viola indica un contributo molto positivo dell'intervento;
- la colorazione lilla un contributo positivo;
- la colorazione rosa un contributo limitato o nullo.

Si precisa inoltre che, sulla base dell'analisi della logica di intervento dell'azione 3.3.1 e dei suoi interventi, gli impatti e i risultati relativi all'acquisizione di competenze di vendita e all'internazionalizzazione sono quelli considerati più "rilevanti" poiché contribuiscono direttamente al risultato di programma, ovvero all'incremento dell'apertura del comparto manifatturiero (così come misurata e definita nell'indicatore di risultato). Le altre categorie di risultati/impatti contribuiscono invece in modo indiretto. Il contributo diretto dei risultati e impatti al risultato di programma è riportato nella figura seguente con una linea continua, quello indiretto con una linea tratteggiata.

Figura 29 - Sintesi dei risultati e impatti degli interventi dell'azione 3.3.1



Fonte: elaborazione degli autori

7.1 Acquisizione di competenze

L'indagine ha analizzato il contributo dell'intervento per l'acquisizione di competenze relative al *management* e alla gestione aziendale; alla vendita e alla produzione⁵⁴.

In termini generali si riscontra un contributo positivo ma non elevato (intorno a 6/10) per l'acquisizione di competenze alla vendita, mentre un contributo limitato, sostanzialmente trascurabile per le competenze gestionali e manageriali nonché relative alla produzione dell'azienda. Per quanto riguarda l'acquisizione di competenze alla vendita, raggiungono un punteggio più elevato l'intervento *voucher* per servizi di consulenza e i casi dei beneficiari sia di *voucher* sia di contributi per la partecipazione a fiere. Questo testimonia, come in parte atteso, che per l'acquisizione di competenze al livello aziendale, in particolar modo quelle relative alla vendita, l'intervento *voucher* per servizi di consulenza sia stato più efficace dei contributi per la partecipazione a fiere.

I beneficiari dei soli contributi alle fiere assegnano i seguenti valori medi (su una scala da zero a dieci) al contributo dell'intervento per l'acquisizione delle competenze:

- gestionali e manageriali dell'azienda (4,7);
- di vendita dell'azienda (5,7);
- riguardanti le attività produttive (4,9).

I beneficiari dei *voucher* per servizi di consulenza invece assegnano il seguente apprezzamento medio al contributo dell'intervento per l'acquisizione di competenze

- gestionali e manageriali (6,9);
- di vendita dell'azienda (6,4);
- riguardanti le attività produttive dell'azienda (4,8).

Per i rispondenti che hanno beneficiato di entrambi gli interventi emergono i seguenti giudizi medi al contributo degli interventi per l'acquisizione di:

- competenze gestionali e manageriali dell'azienda (4);
- competenze di vendita (6,3);
- competenze riguardanti le attività produttive (5,4).

Le interviste effettuate hanno evidenziato come l'intervento reti abbia un effetto positivo nell'acquisizione e consolidamento delle competenze, relazionate con le attività di vendita dei prodotti. L'acquisizione e il miglioramento delle competenze legate alla vendita è principalmente legato a tre fattori:

- l'acquisizione di servizi di consulenza specifici per l'internazionalizzazione, che forniscano nell'azienda una conoscenza più approfondita dei mercati *target* e la possibilità la gestione dei progetti di internazionalizzazione a *Temporary Export Manager*;

⁵⁴ I rispondenti potevano assegnare un punteggio da 0 a 10 del contributo degli interventi per l'acquisizione delle tre tipologie di competenze.

- la creazione di nuove relazioni con clienti e fornitori;
- l'aggregazione in rete consente di rafforzare e migliorare le relazioni con le aziende partner e favorisce lo scambio di buone pratiche riguardanti diversi ambiti, non solo la vendita.

Dalle interviste è emerso infatti che l'aggregazione in rete ha effetti positivi anche per quanto riguarda l'acquisizione di competenze non riconducibili alla vendita, seppur in misura minore. In particolare, la conoscenza dei mercati *target* all'estero, acquisita attraverso i servizi di consulenza (analisi di mercato, ricerca partner, ecc.) e lo scambio di buone pratiche con i partner della rete, hanno favorito nelle aziende l'incremento di competenze per lo sviluppo dei prodotti. In alcuni casi le competenze acquisite e le conoscenze dei nuovi mercati, nonché le mutate esigenze della domanda hanno spinto le aziende a introdurre delle innovazioni di prodotto o a crearne di nuovi che si adattassero meglio ai mercati esteri (si veda 7.3).

7.2 Internazionalizzazione

Come atteso, i principali effetti del contributo per le fiere e i voucher per servizi di consulenza sono relativi alla sfera dell'internazionalizzazione aziendale, ovvero all'aumento delle relazioni commerciali, alla visibilità sui mercati esteri e all'export; secondo gran parte dei rispondenti, i contributi hanno sortito un maggior effetto con le imprese estere.

Gli interventi hanno favorito le relazioni commerciali con imprese dello stesso settore o della stessa filiera e con imprese estere.

- in particolare, per le imprese che hanno utilizzato solo il rimborso per la partecipazione alle fiere, il 39% circa ha aumentato le relazioni con le imprese appartenenti al loro stesso settore. Solo il 13% ha invece aumentato le relazioni al di fuori del proprio settore, mentre il 6,5% non ha saputo indicare nulla. Le aziende consultate, che hanno usufruito dei soli *voucher* per servizi di consulenza, hanno sviluppato relazioni commerciali in gran parte (50%) con le aziende che operano nello stesso settore/filiera mentre solo il 14% in altri settori. Solo il 14% delle aziende, che hanno beneficiato di entrambi gli interventi, dichiara di aver incrementato le relazioni con imprese dello stesso settore, mentre nessuna ha dichiarato di aver incrementato rapporti con aziende di altri settori.
- per quanto riguarda il Paese di provenienza delle imprese con cui sono state sviluppate relazioni commerciali, la gran parte delle imprese che ha beneficiato del solo contributo per la partecipazione alle fiere ha incrementato i rapporti con le imprese estere (65%). Risultati simili sono riscontrabili per i beneficiari dei soli *voucher* per servizi di consulenza: 64% ha incrementato i rapporti con le imprese estere, 21% con le imprese umbre e 43% con quelle italiane. Infine, l'86% dei rispondenti, che hanno usufruito di entrambi i contributi, ha incrementato le relazioni commerciali con l'estero, 14% con imprese umbre e 57% con imprese italiane.

Figura 30 - Relazioni commerciali e internazionalizzazione
Fiere e *voucher* per servizi di consulenza⁵⁵

3.5 Con quali imprese sono cresciute le relazioni commerciali e di internazionalizzazione a seguito dell'intervento



Fonte: elaborazione degli autori sui risultati del questionario

⁵⁵ Il numero nella figura e nelle successive è relativo alla domanda del questionario.

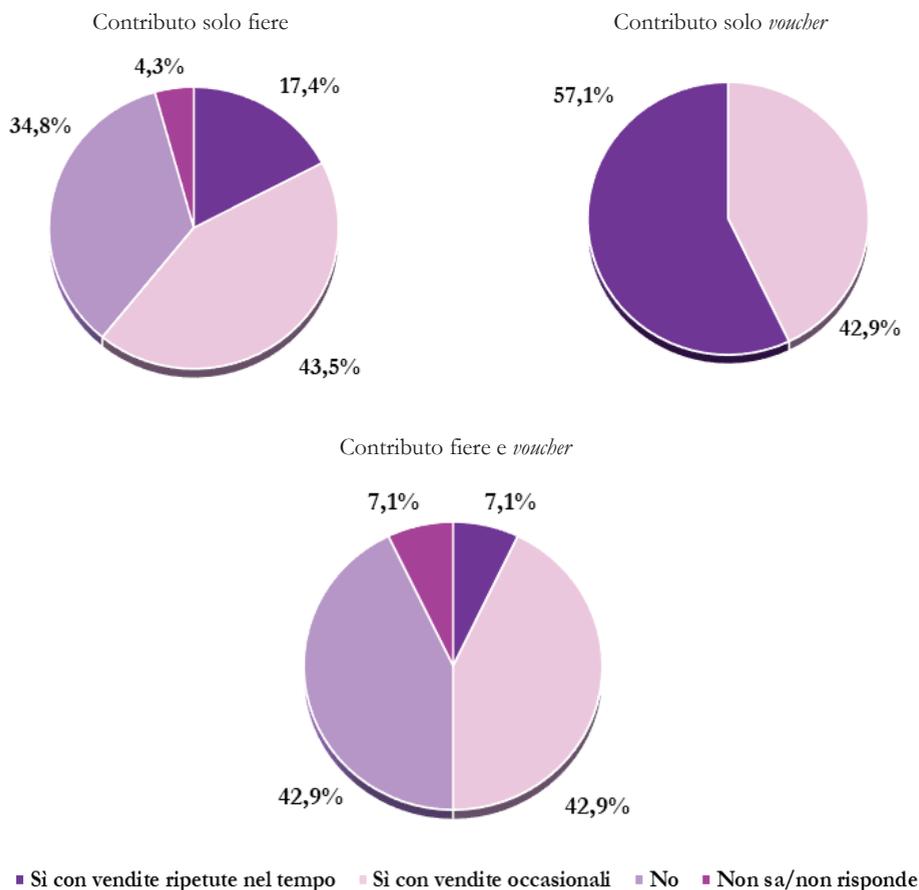
L'analisi evidenzia che circa il 65% dei rispondenti riesce a raggiungere i clienti finali attraverso gli interventi; di questi, il 77% riesce a raggiungere altri destinatari (60% distributori/importatori, 20% agenti rappresentanti, 17% partner per collaborazioni tecniche e per R&S) mentre il restante 23% si ferma ai soli clienti finali. Per coloro che hanno usufruito dei servizi di consulenza, il 64% dichiara di aver raggiunto i clienti finali; di questi, solo il 78% ha "agganciato" altri soggetti (44% partner per collaborazioni tecniche e per R&S, 33% distributori/importatori e l'11% altro).

Per chi ha beneficiato di entrambi gli interventi il 43% è riuscito ad "agganciare" clienti, ma di questi solo il 33% ha dichiarato di aver raggiunto anche altri partner (solo distributori/importatori).

A seguito dell'intervento, gran parte delle imprese intervistate ha incrementato il numero di vendite con l'estero. Nella fattispecie la percentuale delle imprese beneficiaria dei contributi per le fiere e che ha aumentato le vendite all'estero è pari al 61% contro un 35% che non ci è riuscita. Per le aziende che hanno avuto solo i *voucher* per servizi di consulenza la metà è riuscita ad aumentare il numero di vendite, mentre meno dell'altra metà non vi è riuscita (43%). Invece, tutte le imprese che hanno avuto accesso a entrambi i contributi sono riuscite a incrementare le loro esportazioni all'estero. Tale incremento è avvenuto o con vendite ripetute nel tempo o con vendite occasionali senza però mai consentire di stabilire una struttura commerciale permanente.

Figura 31 - Paesi esteri
Fiere e *voucher* per servizi di consulenza

3.7 A seguito dell'intervento, ha incrementato il numero di Paesi esteri dove opera stabilmente?



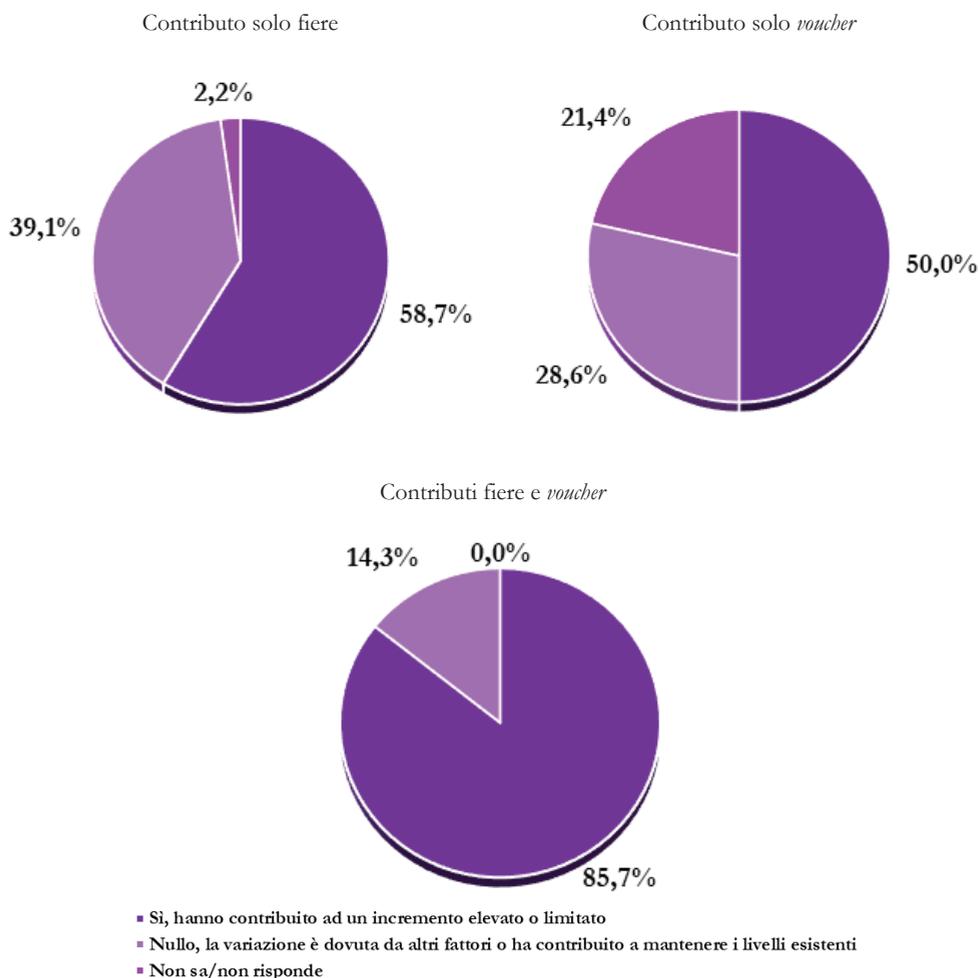
Fonte: elaborazione degli autori sui risultati del questionario

Gli interventi hanno infine consentito di contribuire in modo molto positivo all'aumento dell'export, in particolare per i beneficiari di contributi per la partecipazione in fiera e sia di fiere sia di *voucher* per servizi di consulenza.

In particolar modo, il 59% delle imprese beneficiarie del contributo per le fiere ha vissuto un qualche incremento dell'export, mentre per quelle che hanno avuto solo il *voucher* per servizi di consulenza solo il 50%, contro un 21% che non ha saputo rispondere e 29% che ha risposto negativamente. Per le imprese che hanno avuto entrambi i contributi l'effetto degli interventi è stato reputato in grado di incrementare l'export per l'86% degli intervistati.

Figura 32 - Export - Fiere e *voucher* per servizi di consulenza

3.9 Dal suo punto di vista, quale è stato il contributo degli interventi sull'export dell'azienda?



Fonte: elaborazione degli autori sui risultati del questionario

La grande maggioranza dei beneficiari è ottimista riguardo a iniziative future volte al consolidamento dell'attività di internazionalizzazione promossa con gli interventi dell'azione 3.3.1, in particolare nel caso dei beneficiari dei *voucher* per servizi di consulenza, che per loro natura rappresentano un tipo d'intervento preparatorio o collaterale ad altri finalizzati al raggiungimento del mercato.

Fra i beneficiari del contributo alla partecipazione in fiera, il 37% crede che sia possibile intraprendere ulteriori attività e iniziative di internazionalizzazione, ma senza la collaborazione di altre aziende; il restante 54% crede che sia possibile anche con il coinvolgimento di altre imprese. Tutti i rispondenti beneficiari di *voucher* per servizi di

consulenza ritengono possibile intraprendere iniziative di internazionalizzazione di *follow-up* dei progetti, il 29% senza ulteriori collaborazioni esterne, mentre il 64% con la possibilità di coinvolgere imprese esterne. Non dissimile è la situazione per gli intervistati che hanno usufruito di entrambi gli interventi; tutti gli intervistati sono favorevoli a un ulteriore sviluppo ma il 57% non reputa essenziale coinvolgere altre imprese, mentre il restante 43% reputa in modo positivo l'inserimento di altre imprese esterne.

Dalle interviste relative all'intervento per le reti per l'internazionalizzazione è emerso che gli effetti maggiormente positivi dell'intervento si registrano sulle variabili direttamente connesse con l'internazionalizzazione: relazioni commerciali e non, visibilità all'estero ed export.

Tutte le imprese intervistate hanno dichiarato che i progetti di internazionalizzazione in cui sono state coinvolte nell'ambito dell'intervento reti, hanno avuto un impatto positivo sulle relazioni commerciali, che si sono notevolmente rafforzate poiché l'intervento ha favorito l'ampliamento della rete delle aziende e anche la creazione di nuove collaborazioni. In particolare si sottolinea come i contatti acquisiti nei mercati di riferimento dei progetti di internazionalizzazione con aziende del luogo abbiano generato collaborazioni, iniziate nell'ambito del progetto ma proseguite anche una volta concluso il progetto. Le società con cui sono state instaurate nuove collaborazioni professionali sono principalmente clienti, distributori ma anche fornitori.

Si riporta inoltre che anche le relazioni tra i partner della rete sono notevolmente migliorate per cui in alcuni casi sono state adottate delle azioni di *follow-up* del progetto o comunque le collaborazioni tra i partner della rete sono continuate anche successivamente alla conclusione del progetto.

Gli effetti dell'intervento sono particolarmente positivi anche in termini di visibilità, in primo luogo perché attraverso le fiere e gli *showroom* le aziende hanno presentato i propri prodotti in mercati in cui erano sconosciuti. Al fine di accrescere la visibilità nei mercati esteri sono stati valutati positivamente i servizi di consulenza per il *web-marketing* e la creazione, traduzione e aggiornamento del sito web, considerati una vetrina per far conoscere il prodotto nei mercati *target*.

Infine, le aziende intervistate hanno evidenziato effetti positivi sulle esportazioni, grazie ai progetti di internazionalizzazione, che hanno favorito un aumento del fatturato estero reale o comunque potenziale. Tuttavia, ciò che emerge è che nella maggior parte dei casi l'aumento dell'export è legato a vendite occasionali nei mercati *target*, anche se ci sono alcuni casi particolarmente positivi per cui le attività iniziate nell'ambito del progetto finanziato dall'intervento reti sono continuate anche dopo la conclusione e hanno permesso alle aziende di consolidare la presenza nei mercati *target* anche con vendite continuate nel tempo.

7.3 *Performance aziendale*

I risultati e gli impatti degli interventi per fatturato, innovazione e occupazione sono nel complesso limitati, seppure vi siano dei casi aziendali anche molto positivi. Questo risultato non sorprende se ci si sofferma sulla natura della tipologia dei

risultati che è meno direttamente collegata allo specifico degli interventi sia dal punto di vista logico che temporale (vedi figura 28).

Per quanto riguarda il **fatturato**, la percentuale delle imprese, che ha usufruito del solo contributo per le fiere e ha considerato l'intervento utile per l'aumento del fatturato è il 35%, quando invece il 54% l'ha considerato nullo e il restante 11% non ha risposto. Molto simile è la situazione di chi ha usato solo i *voucher* per servizi di consulenza. Il 28% circa ha registrato un contributo molto positivo, mentre il 50% non ha registrato alcun effetto tangibile e il rimanente 21% non ha saputo rispondere. Il 43% delle aziende che ha avuto accesso a entrambi dichiara che il contributo sia stato decisivo per l'aumento del fatturato, mentre il restante 57% lo reputa utile solo per il mantenimento del livello esistente. Per gli interventi in rete, anche in presenza della crescita dell'export, l'effetto positivo dell'intervento non è così marcato poiché, in alcuni casi, un maggiore fatturato estero si associa a un calo della domanda interna dovuto però a fattori esogeni.

Per quanto riguarda l'impatto dell'intervento sul **numero degli occupati**, il 17% delle imprese che ha avuto il solo contributo per le fiere ha registrato un aumento del personale. Fra le imprese che hanno avuto i *voucher* per servizi di consulenza, il 21% dichiara che l'intervento abbia comportato un aumento dell'occupazione. Per le aziende che hanno avuto accesso a entrambi gli interventi, si evince che nel 43% dei casi il contributo abbia sortito effetto positivo sull'occupazione, mentre il restante 57% l'ha reputato utile a mantenere lo stesso livello. L'effetto dell'intervento delle reti sull'occupazione è variegato. In alcuni casi è stato assunto personale qualificato (addetti all'export), in altre situazioni sono state assunte persone direttamente nei Paesi *target*. Altre aziende intervistate hanno invece sottolineato come l'intervento non abbia avuto alcun effetto sull'occupazione. Non ci sono inoltre differenze sostanziali tra occupazione maschile e femminile.

Per quanto riguarda il contributo degli interventi per l'introduzione di **innovazioni** di prodotto, di processo e di organizzazione, il 39% delle imprese che ha avuto il solo contributo per le fiere dichiara che l'intervento sia stato in qualche modo utile. Il 14% delle imprese che hanno usufruito dei *voucher* per servizi di consulenza ha dichiarato che il contributo abbia aiutato all'introduzione di innovazioni nell'impresa. Infine, per le imprese che hanno avuto accesso a entrambi i contributi il 57% ha reputato gli interventi in modo positivo allo sviluppo interno aziendale. Gli interventi in rete hanno rappresentato uno stimolo per le aziende a proporre innovazioni, principalmente di prodotto e incrementali, per poter rendere i propri prodotti maggiormente rispondenti alle esigenze dei nuovi mercati.

8. Conclusioni e lezioni apprese

Nel capitolo sono formulate le conclusioni dell'analisi valutativa ed evidenziate le principali lezioni apprese; viene descritta la tipologia degli interventi dell'azione 3.3.1 analizzati in questo lavoro, fornendo risposta al quesito valutativo “*Quale è la tipologia di interventi realizzati?*”, quindi risponde alle domande di valutazione sulla coerenza “*Gli interventi realizzati sono coerenti con il contesto istituzionale di riferimento?*” e sull'adeguatezza degli interventi “*Le risorse messe a disposizione, sia finanziarie che umane, possono definirsi coerenti con gli obiettivi del Programma Operativo e con i risultati attesi?*”. Infine, si sintetizzano i principali elementi riguardanti l'attuazione, in risposta al quesito valutativo “*Lo stato di avanzamento delle attività è coerente e in linea con quanto previsto dal cronoprogramma?*” e si enucleano i risultati e i primi impatti degli interventi.

8.1 Tipologia di interventi dell'azione 3.3.1

L'azione 3.3.1 del Por Fesr 2014-2020 della Regione Umbria rappresenta il principale strumento attuativo per la *policy* regionale di internazionalizzazione delle imprese. La presente valutazione si è maggiormente soffermata sulle **seguenti tipologie di interventi finanziati dall'azione 3.3.1**: il contributo per la partecipazione a fiere (analizzato per gli avvisi 2016, 2017, 2018), i *voucher* per servizi di consulenza (per il solo 2017), l'avviso pubblico per le reti per l'internazionalizzazione per le annualità 2015 e 2017. Gli altri interventi a supporto dell'internazionalizzazione non sono stati valutati in modo completo (ad es. la partecipazione a missioni imprenditoriali e *incoming*) poiché il loro stato di avanzamento non consente di formulare alcun giudizio valutativo. Alcune informazioni preliminari sono comunque disponibili nel capitolo 4 e 5 della valutazione.

L'insieme degli interventi è finalizzato ad aumentare l'internazionalizzazione del sistema delle imprese umbro incidendo sulle seguenti variabili chiave:

- la valorizzazione del potenziale di sviluppo delle imprese regionali,
- il raggiungimento di Paesi *target*,
- il rafforzamento della “massa critica” per esportare,
- l'incremento della dotazione di capitale umano (qualità e intangibilità a supporto dell'export).

La valutazione esamina nel dettaglio le tre tipologie di interventi sopramenzionate considerando i settori interessati, le spese ammissibili e le modalità di erogazione del contributo.

Per quanto riguarda la **copertura settoriale**, gli interventi riguardano generalmente il manifatturiero, le costruzioni e alcuni servizi (ad es. trasporti, magazzino, comunicazione e informazione). L'analisi dell'attuazione dell'azione 3.3.1 ha consentito di verificare che **gli interventi valutati abbiano sostenuto l'internazionalizzazione di beneficiari nei settori principali dell'export regionale**, in particolare: agroalimentare, comparto calzaturiero, abbigliamento e tessile (CAT), chimica, materie plastiche e gomma, settore dei metalli, macchinari e apparecchi.

L'analisi delle **spese ammissibili** offre ulteriori spunti valutativi e consente di evidenziare alcune similarità e differenze. In definitiva, l'intervento **reti per l'internazionalizzazione risulta quello con una maggiore flessibilità** comprendendo spese simili a quelle dei *voucher* e dei contributi per la partecipazione a fiere e consentendo l'ammissibilità di costi relativi agli incontri con operatori, la ricerca di partner, la gestione del coordinamento dell'aggregazione, *Temporary Export Manager* e *showroom*.

Per quanto riguarda le modalità di erogazione, i contributi per la partecipazione a **fiere** hanno visto un'evoluzione finalizzata a rendere più efficiente il contributo, promuovendo una maggiore propensione verso l'estero e la crescita della compartecipazione privata. Nel caso degli interventi che finanziano le **reti**, i valori massimo e minimo del costo ammesso sono stati modificati e la durata massima del progetto ridotta da due anni a uno.

In sintesi, l'intervento **reti per l'internazionalizzazione è la tipologia più completa, poiché riguarda tutte le variabili chiave dell'export**. L'intervento di supporto alla partecipazione a fiere ha un carattere meno innovativo e riguarda principalmente il "raggiungimento dei Paesi *target*". L'intervento *voucher* per servizi di consulenza è, invece, particolarmente finalizzato all'incremento delle competenze e del capitale umano per l'export. L'intervento reti per l'internazionalizzazione valorizza il potenziale di sviluppo regionale finanziando delle reti di imprese, in cui ogni impresa, sulla base del piano di internazionalizzazione predisposto, svolge il proprio ruolo nella catena del valore in base alla propria vocazione produttiva nonché al settore di specializzazione. In tal senso, **l'intervento pubblico rappresenta l'acceleratore o l'amplificatore della strategia di internazionalizzazione delle aziende** (generalmente preesistente al progetto), che sarebbe altrimenti fortemente ridimensionata o limitata se basata su sole risorse private. Inoltre, l'intervento rafforza la "massa critica" promuovendo forme flessibili di aggregazione delle imprese in grado di lasciare loro una sufficiente autonomia operativa ma anche di raggiungere una dimensione minima necessaria per affrontare il mercato estero.

Nell'ottica del miglioramento degli interventi, si suggerisce di prendere in esame la possibilità di introdurre semplificazioni nell'erogazione del contributo. In tal senso, l'analisi delle informazioni acquisite sui costi reali potrebbe rappresentare un punto di partenza per l'utilizzo dei costi standard⁵⁶.

8.2 Coerenza con il contesto istituzionale

Gli interventi promossi dalla Regione Umbria, nell'ambito dell'azione 3.3.1 del Por Fesr **mostrano un elevato grado di coerenza con il contesto istituzionale di riferimento** poiché si inseriscono nel quadro istituzionale definito dalla Cabina di Regia nazionale dell'internazionalizzazione e dal programma di internazionalizzazione regionale, e

⁵⁶ A tal proposito la Commissione Europea sta lavorando nella *Transnational Platform sulla semplificazione* alla raccolta di alcune buone pratiche che potrebbero essere utili come riferimento per interventi di supporto all'internazionalizzazione.

prevedono delle contromisure in particolare per l'intervento di partecipazione a fiere per fornire adeguata compensazione a seguito del ridimensionamento del ruolo delle Camere di Commercio (D.Lgs 25 novembre 2016 n. 219).

Dal punto di vista della coerenza **esterna**, l'azione 3.3.1 risulta coerente con:

- **la linea guida europea**⁵⁷, poiché contribuisce ad affrontare i principali ostacoli che si presentano alle PMI per l'internazionalizzazione, ovvero: la mancanza di capitali da investire, il difficile accesso al credito, la dimensione aziendale ridotta (che comporta la mancanza di *expertise* e personale) e la mancanza di informazioni sui mercati stranieri;
- **il quadro istituzionale italiano**, definito dalla Cabina di Regia nazionale dell'internazionalizzazione;
- **il programma di internazionalizzazione regionale**.

Dal punto di vista della **coerenza interna**, l'azione 3.3.1 risponde pienamente all'**obiettivo specifico del Por 3.3** "Incremento del livello di internazionalizzazione dei sistemi produttivi". Inoltre, l'azione ben si integra e sviluppa sinergie di tipo strategico con gli altri interventi dell'asse 1 e con l'asse 3.

Si rileva l'importanza di aggiornare tale analisi rispetto all'evoluzione del contesto internazionale, anche alla luce di nuove minacce sull'export, riconducibili alle nuove dinamiche del commercio mondiale (dialettica Stati Uniti, Unione Europea, Cina) e alla Brexit.

8.3 Adeguatezza delle risorse messe a disposizione

L'ammontare pubblico finanziato tramite gli interventi attivati nell'ambito dell'Azione 3.3.1 rappresenta circa il 53% del totale previsto all'avvio della programmazione comunitaria, pari a 12 milioni 826 mila 80 euro⁵⁸. Rispetto al *budget* allocato all'azione 3.3.1, la percentuale più alta finanziata corrisponde all'intervento reti per l'internazionalizzazione. **Le risorse messe a disposizione sono generalmente adeguate agli obiettivi e ai risultati attesi del Programma operativo**, come ampiamente dettagliato nel capitolo 6 della valutazione.

Per quanto riguarda il contributo per la partecipazione a fiere, **l'analisi dei dati di monitoraggio dimostra che raggiunge una larga platea di beneficiari**. La grande parte di essi predilige il territorio UE, anche per effetto della differenza dei costi per missioni extraeuropee. L'indagine condotta evidenzia che il contributo solo in parte viene incontro alle esigenze delle imprese. Questo risultato può essere spiegato come segue. Il contributo:

- rappresenta per molti il primo passo per l'attività di internazionalizzazione e quindi richiede ulteriore attività prima di poter generare degli effetti tangibili;

⁵⁷ Commissione Europea (2014), *Supporting the internationalisation of SMEs*, Guidebook Series *How to support SME Policy from Structural Funds*.

⁵⁸ Alla data di pubblicazione del presente rapporto di valutazione, nel sistema regionale di monitoraggio risulta pagato il 28,9% delle risorse stanziato per l'intero periodo di programmazione.

- è storicamente riproposto negli anni e dunque percepito dalle aziende più come “dovuto” che come sostegno addizionale;
- copre soltanto alcune delle spese necessarie per la partecipazione a fiere, poiché non risultano ammissibili gli *showroom*, né il viaggio del personale. Quindi i costi effettivi di investimento possono anche in modo considerevole superare il costo ammesso del progetto e di conseguenza il contributo concesso.

Alcuni accorgimenti introdotti successivamente al primo avviso appaiono appropriati per aumentare l'efficienza dell'intervento, in particolare il *décalage* e l'incremento del contributo per le fiere extra UE. Quest'ultimo sembra oltremodo opportuno per favorire la globalizzazione delle imprese umbre, per ora in larga misura concentrate sul mercato europeo.

I **voucher per servizi di consulenza** sono rivolti, invece, a una platea di imprese più mirata per l'acquisto di servizi di consulenza di vario genere. A tal proposito si evidenzia inoltre che **la platea di beneficiari è stata anche più ridotta rispetto alle attese, poiché non tutte le risorse allocate con l'avviso del 2017 sono state impegnate.**

Le imprese scelgono con i voucher una tipologia di servizi relativamente poco innovativa, come *digital marketing*, creazione di siti web e portali in inglese o nella lingua del Paese *target*; analisi e ricerca di partner esteri; analisi della domanda, della concorrenza e dei canali distributivi. Questa scarsa innovatività è riconducibile in parte alle caratteristiche del sistema consulenziale regionale (offerta) e in parte anche alle necessità espresse dalle imprese per l'internazionalizzazione (domanda).

Secondo l'indagine condotta presso i beneficiari, **la maggioranza delle imprese beneficiarie si dichiara soddisfatta del contributo per voucher**, con un grado di soddisfazione relativamente superiore al contributo per la partecipazione a fiere. Va comunque notato che, seppure la soddisfazione dei *voucher* per servizi di consulenza sia maggiore, non tutte le risorse allocate con l'avviso del 2017 sono state impegnate. Questo potrebbe essere dovuto alla natura dell'intervento, che consente l'accesso ad alcune competenze specialistiche e quindi un supporto avanzato e mirato soltanto per le aziende che hanno già una propensione maggiore all'internazionalizzazione. Di conseguenza, seppure i *voucher* per servizi di consulenza risultino maggiormente adeguati, sembrano esserlo per un ristretto numero di aziende, visto che le richieste di contributo sono state inferiori alle attese.

L'analisi delle **reti di imprese** si è basata sulle informazioni raccolte attraverso una serie di interviste a un campione di beneficiari. La consultazione ha evidenziato che la creazione delle reti è effettivamente servita a raggiungere la “massa critica” delle aziende in modo da incrementare le relazioni commerciali per le aziende già internazionalizzate e a intraprendere nuove attività sui mercati esteri per quelle meno internazionalizzate.

Le principali criticità rilevate riguardano l'elevato rischio di bloccare parte degli investimenti per la “regola del 70%”, che prevede che venga realizzato almeno il 70% dell'intero progetto di rete, fermo restando l'obbligo di realizzazione di almeno del 5% o del 10% per ciascuna impresa partecipante alla rete. Tale regola, seppure rappresenti un vincolo necessario per il funzionamento della rete, espone i partner - e in particolare il maggiore investitore (il capofila) - al rischio di non poter realizzare l'investimento per l'incapacità anche solo di uno degli altri partner (anche quello con il minor contributo previsto) di portare avanti la propria parte del progetto.

Nel futuro si potrebbero prevedere delle modifiche per fare in modo che tale regola prenda in considerazione soltanto l'ammontare generale della rete e non la percentuale di quanto realizzato da ogni singola azienda.

Altrimenti il rischio è che la regola ricada di fatto non sull'azienda che fa un piccolo investimento e non riesce a raggiungere la sua quota, ma su quella che fa il maggiore investimento. Questo rischia perciò di disincentivare gli investimenti. Anche per ridurre tale rischio, molte reti sono state costituite fra aziende che garantivano un elevato grado di affidabilità.

Si suggerisce, inoltre, nell'aggiornamento degli schemi di intervento dell'azione 3.3.1, di valutare il possibile ruolo combinato degli strumenti finanziari a supporto delle attività di internazionalizzazione, per aumentare l'adeguatezza e la flessibilità delle risorse disponibili.

8.4 Attuazione dell'azione 3.3.1

I tre interventi oggetto della presente valutazione sono quelli che - tra tutti i progetti - mostrano un maggiore stato di avanzamento nell'attuazione. Nel complesso, considerando il cofinanziamento del Por Fesr e il contributo privato, si è raggiunto un contributo complessivo di poco meno di 14 milioni di euro di investimenti per l'internazionalizzazione, calcolato come valore complessivo dei progetti cofinanziati.

- nel caso del contributo di partecipazione a fiere, le operazioni totali attive sono 248 per 117 imprese che corrispondono a un ammontare totale di risorse concesse pari a 1 milione 651 mila 741 euro. In generale le imprese partecipano a un numero piuttosto limitato di fiere, infatti, circa il 72% dei beneficiari risulta aver partecipato a un massimo di due fiere;
- le risorse del programma attivate per i *voucher* per servizi di consulenza sono 359 mila 257 euro. Si ribadisce, che nonostante il forte carattere strategico, l'intervento non ha riscosso lo stesso successo degli altri. I 500 mila euro stanziati all'inizio non sono stati interamente richiesti dalle imprese;
- l'intervento reti per l'internazionalizzazione ha un contributo ammesso che corrisponde a 4 milioni 811 mila 907 euro. Tra il 2015 e il 2017 è cresciuto sia il numero dei beneficiari sia il numero delle reti.

8.5 Risultati e primi impatti

I risultati e gli impatti dell'azione 3.3.1 riguardano l'acquisizione di competenze, l'internazionalizzazione e la *performance* generale delle imprese beneficiarie. Sulla base dell'analisi della logica di intervento dell'azione 3.3.1 e dei suoi interventi, gli impatti e i risultati relativi all'acquisizione di competenze di vendita e all'internazionalizzazione sono considerati più rilevanti poiché contribuiscono direttamente al risultato di programma, ovvero all'incremento dell'apertura del comparto manifatturiero (così come misurata e

definita nell'indicatore di risultato). Seppure l'analisi della variazione nel tempo dell'indicatore di risultato di programma non consenta un aggiornamento al 2018, essendo l'ultimo dato disponibile del 2016, i tre interventi analizzati in questa valutazione registrano un contributo positivo del programma alla *performance* dell'export regionale. In particolare:

- **le imprese rafforzano le loro competenze o ne acquisiscono di nuove**, in particolare legate alla vendita, attraverso le consulenze sui mercati *target*, la creazione di nuove relazioni con clienti e fornitori. Come in parte atteso, l'intervento *voucher* per servizi di consulenza ha avuto un impatto maggiore dei contributi per la partecipazione a fiere, mentre l'intervento reti è riuscito a stimolare lo scambio di buone pratiche fra i componenti dell'aggregazione;
- per quanto riguarda il contributo alla ***performance* nell'internazionalizzazione**, i principali effetti degli interventi sono relativi all'aumento delle relazioni commerciali, alla visibilità sui mercati esteri e all'export. A seguito dell'intervento, gran parte delle imprese intervistate ha incrementato il numero di vendite all'estero. Tale incremento è avvenuto o con vendite ripetute nel tempo o con vendite occasionali senza stabilire una struttura commerciale permanente. Nonostante ciò, in particolare nel caso delle reti, alcune aggregazioni sono continuate anche dopo la conclusione del progetto e hanno permesso alle aziende di consolidare la presenza nei mercati *target*;
- **i tre interventi dell'azione 3.3.1 incidono in maniera limitata sulla *performance* generale delle imprese**. I risultati e gli impatti degli interventi per fatturato, innovazione e occupazione sono nel complesso limitati, seppure vi siano dei casi aziendali anche molto positivi. Questo risultato non sorprende se ci si sofferma sulla tipologia di risultati che è meno direttamente collegata allo specifico degli interventi sia dal punto di vista logico che temporale.

Si suggerisce, infine, di aggiornare nei prossimi anni la valutazione sia per registrare gli effetti di sostenibilità degli interventi e incrementare il campione delle aziende esaminate, sia per potere esaminare il contributo del programma rispetto a valori aggiornati dell'indicatore di risultato.

Allegati

Allegato I - Nota metodologica sui casi di studio

La Nota descrive la metodologia utilizzata per la selezione delle imprese da intervistare per la valutazione dell'intervento reti per l'internazionalizzazione.

I.1 Breve descrizione dell'universo dei beneficiari

Le operazioni finanziate nell'ambito dell'intervento "Reti di imprese per l'internazionalizzazione" all'interno dell'azione 3.3.1 del Por Fesr della Regione Umbria sono 198⁵⁹ a novembre 2018, di cui 80 a seguito dell'avviso del 2015 e 118 del 2017, che corrispondono a 140 aziende beneficiarie.

Nel complesso, il **totale del valore dei progetti approvati** è di circa 9 milioni 800 mila euro per un costo ammesso di 4 milioni 811 mila 907 euro, per il 40% nel 2015 e il 60% nel 2017, con un rapporto fra costo ammesso e totale valore del progetto di 47,7% a seguito dell'avviso 2015 e 50% dell'avviso 2017. I due avvisi si differenziano anche per la media di costo ammesso a beneficiario, di 24 mila 271 euro nel 2015 e di 24 mila 324 euro nel 2017.

In questa analisi sono state considerate tutte le 214 operazioni ammesse per il finanziamento, comprensive delle reti abortite, dei subentri e delle rinunce, ciò permette di avere nel campione anche imprese che sono state coinvolte in reti che hanno rifiutato il contributo.

Nelle 214 operazioni, 17 imprese sono state coinvolte in almeno tre reti. Queste 17 imprese totalizzano circa 2 milioni 600 mila euro di valore totale dei progetti e 1 milione 290 mila euro di costo ammesso, circa il 26% del totale. Eliminando dal conteggio **coloro che hanno beneficiato più volte**, le imprese beneficiarie totali sono 140.

Gli interventi vedono come beneficiarie **due aziende extraregionali**: la Lux in Art di E* B* (coinvolta in due reti nel 2015 e una nel 2017) con sede legale a Verona ed Etruria Srl parte di una rete nel 2015 e una nel 2017 con sede legale a Roma.

Le **reti** per l'internazionalizzazione ammesse al finanziamento sono in totale 61⁶⁰, 26 nel 2015 e 35 nel 2017, ma alcune di queste si ripetono nel tempo immutate e con pochi cambiamenti. Circa il 90% dei beneficiari (ovvero delle 214 imprese) sono collocate in cinque **sistemi locali del lavoro** (SLL): Assisi, Città di Castello, Foligno, Perugia, Terni. Questi SLL rappresentano nel 2017, secondo dati ISTAT, circa il 77% degli occupati e oltre il 70% della popolazione regionale.

Dal punto di vista della **specializzazione settoriale**, trattandosi di reti e quindi di combinazioni di esperienze imprenditoriali diverse anche per Codice Ateco, non è agevole trovare delle specializzazioni omogenee. Si è tenuto conto della tavola di raccordo fra le Filiere produttive e classificazione Ateco 2007 del Ministero dello sviluppo economico -

⁵⁹ Secondo i dati di monitoraggio le operazioni totali sono 214, 16 delle operazioni riferite al 2015 risultano però non attive. Queste corrispondono a intere reti 2 reti che hanno rifiutato il contributo, 2 subentri e 2 rinunce.

⁶⁰ Non considerando le reti abortite il numero totale ammonta a 59, 24 nel 2015 e 35 nel 2017.

Dipartimento per l'impresa e l'internazionalizzazione⁶¹. Sulla base di questa tavola di raccordo, la grande parte delle reti sono miste (ovvero riguardano Codici Ateco corrispondenti a più filiere produttive), tuttavia si riscontrano alcune reti con marcata specializzazione nelle seguenti filiere: agribusiness, sistema moda, sistema casa, ICT.

In **termini dimensionali**, in generale le reti sono di circa 3,5 componenti, ma con una lieve differenza fra i beneficiari del primo avviso del 2015 (3,7 componenti) e quelli del secondo avviso del 2017 (3,4).

I.2 Criteri di selezione

La selezione si basa su cinque criteri principali: dimensione finanziaria, copertura territoriale, specializzazione settoriale, mappatura intertemporale, complessità delle reti.

- *dimensione finanziaria*. Il campione di imprese selezionato consente di raccogliere informazioni relativamente a un numero di reti che rappresentano almeno il 20-25% del contributo pubblico erogato. In tal senso, le imprese che hanno partecipato a più reti anche con partenariati diversi rappresentano il punto di partenza della selezione;
- *copertura territoriale*. Il campione copre un maggior numero possibile dei SLL dell'Umbria interessati dall'intervento e in particolare i primi 5 (Assisi, Città di Castello, Foligno, Perugia, Terni). Il campione non include imprese non umbre che hanno fatto parte delle reti;
- *specializzazione settoriale*. La specializzazione settoriale delle reti è esaminata tenendo conto di quanto emerge dall'analisi dei Codici Ateco della lista dei beneficiari. In alcuni casi emergono reti con specializzazioni "mono-settoriali" (metalli, sistema del cibo, mobili/arredamento/legno, aerospazio) e in altri invece si verificano degli assortimenti più misti. Il campione comprende perciò reti con specializzazione settoriale definita (per es. mobile, food, metalli), possibilmente riconducibili alla S3 umbra (che comprende cinque ambiti quali: agroalimentare, scienze della vita, chimica verde, energia, fabbrica intelligente/industria aerospaziale) e reti con specializzazione mista;
- *mappatura intertemporale*. Poiché l'intervento è stato sviluppato finora attraverso due avvisi (2015 e 2017), la valutazione propone di verificare eventuali differenze nonché elementi di continuità nel tempo. In tale senso, il campione include alcune reti che si sviluppano nel 2015 e poi nel 2017, altre che invece sono state supportate in un solo avviso;
- *complessità delle reti*. La costruzione delle reti è uno dei caratteri distintivi di questa tipologia di intervento, utile a fare raggiungere alle imprese la "massa critica" in termini di capitale fisico e umano, per fare fronte alla competitività internazionale e alla sfida dell'internazionalizzazione. Il campione deve consentire dunque una

⁶¹ Si è deciso di utilizzare questa classificazione in coerenza con lo studio redatto per conto della Regione Umbria "La valutazione del posizionamento del sistema produttivo regionale" dell'aprile 2018. L'appendice di tale studio utilizza la stessa classificazione seguita in questo rapporto.

descrizione della complessità delle reti tenendo conto dei ruoli che ogni partner assume (utilizzando come *proxy* il contributo concesso) non solo all'interno di una singola rete ma anche di più reti, permettendo perciò di verificare eventuali asimmetrie o bilanciamenti dei partenariati e anche eventuali lezioni apprese nel tempo da diversi partenariati. Alcune reti studiate attraverso il campione sono bilanciate (in termini di *budget* fra partner), altre sbilanciate e alcuni dei partner intervistati sono stati protagonisti di più reti consentendo così un raffronto delle esperienze.

I.3 Descrizione del campione

Per la selezione del campione si è proceduto identificando le imprese beneficiarie (almeno tre volte ovvero in tre reti), del contributo pubblico tramite l'intervento. Questo ha consentito di selezionare 17 imprese con un'ampia rappresentatività territoriale (SLL) e settoriale, una dimensione finanziaria rilevante, nonché con diversa tipologia di impresa (Srl e Snc) e una differente tipologia di reti (reti bilanciate, sbilanciate e imprese che partecipano nel periodo a diverse reti). È stata esclusa dal campione la Lux in Art di E* B* localizzata nel veronese, poiché extraregionale. Sono state aggiunte a questa lista:

- la Umbria Aerospace Systems SpA, per potere avere una rete nel settore dell'aerospazio strategico secondo la S3 regionale,
- una fra le imprese della rete 32, che sono localizzate nel SLL di Orvieto che per il Rapporto Istat del 2015 "La nuova geografia dei sistemi locali del lavoro" ha un'apertura commerciale medio bassa, una forte prevalenza dell'export nella bilancia commerciale, una *performance* medio-bassa dell'export nel 2012 e una dinamica stabile nel periodo 2008-2012.

Non sono state aggiunte ulteriori imprese nella lista poiché

- non è stato possibile identificare alcuna specializzazione settoriale mancante dal campione e invece presente nell'universo;
- in nessun altro SLL erano previste delle reti esclusivamente collocate come la rete 32.

Il campione si compone delle seguenti imprese:

1. Hygienio Srl
2. Fergam Arredamenti Srl
3. Galassia Srl
4. Melius Srl
5. 6 Aprile di T* R* Snc
6. Ceramiche Sberna Snc
7. Umbria Aerospace Systems SpA
8. I Guinigi Lucca Srl
9. Talenti Srl
10. Galvanica 2000 Srl

La sintesi delle interviste dei casi di studio è riportata nell'Allegato III del presente Rapporto.

Oltre a queste dieci imprese, il valutatore ne ha contattate altre, che però non hanno partecipato alle interviste nei tempi previsti per la valutazione: Vernipoll Srl, Dolciaria Severini Srl, Antico Pastificio Umbro Srl, M.i.t.i.c Srl, Eurolegno M.C.A.B Srl, Antano Group Srl, Electrolink Srl, Forno Pasticceria Beddini 2 Snc, Il Tartufo di Paolo, Movi.Mat. Srl, Olimpieri Costruzioni Meccaniche Srl.

Melius Srl, 6 Aprile di T* R* Snc e Verto Group Srl sono beneficiari di 3 progetti ma formano un'unica rete, presente soltanto nel 2017. La rete è ripetuta con gli stessi partner in modo identico tre volte nell'avviso 2017 (rete 1, 10, 11). Tuttavia, non si ritiene di dovere includere tutti i tre partner nelle interviste. L'impresa Melius Srl ha ricevuto in tutti e 3 i casi il contributo maggiore. 6 Aprile di T* R* Snc e Verto sono situate nel SLL di Perugia, Melius Srl (che ha un contributo maggioritario nelle tre reti) nel SLL di Gubbio. Si sceglie di intervistare Melius Srl e 6 Aprile di T* R* Snc piuttosto che Verto Group Srl che vale come sostituto in caso di indisponibilità. In primo luogo, 6 Aprile di T* R* Snc ha un peso finanziario leggermente maggiore nella rete e in secondo luogo è di un settore che non è evidentemente riconducibile all'internazionalizzazione rispetto invece a Verto Group Srl che si occupa di interpretariato.

Vernipoll Srl, Antano Group Srl e Hygienio Srl hanno beneficiato dei contributi sia nel 2015 che nel 2017. Le 3 aziende fanno parte della stessa rete in entrambi gli anni, l'unica differenza risulta essere che nel 2015 la rete non era composta esclusivamente da questi 3 soggetti ma da un totale di 6 imprese. Antano Group Srl e Vernipoll Srl si trovano nel SLL di Foligno, mentre Hygienio Srl in quello di Città di Castello. Nella rete del 2015 inseriscono la RPA SpA (SLL di Perugia), Btree Srl, FIS & DM Srl (SLL Foligno). L'azienda Antano Group Srl è quella con il maggiore *budget* nella rete del 2015 che però è bilanciata in termini di distribuzione di risorse fra i partner, mentre l'azienda Vernipoll Srl è quella con oltre il 60% del *budget* nelle reti 2 e 3 del 2017 sempre realizzate con Hygienio Srl. Perciò si scelgono Vernipoll Srl del SLL di Foligno e Hygienio Srl del SLL di Città di Castello. Anche in questo caso non si ritiene necessario intervistare le tre imprese.

Dolciaria Severini Srl (del SLL Norcia) è beneficiaria sia nel 2015 (con una rete finanziata) sia nel 2017 (con due reti finanziate). Una rete del 2015 è replicata nel 2017 ed ha come partner anche I Guinigi Lucca Srl (SLL Assisi) e Forno Pasticceria Beddini 2 Snc (SLL Foligno). La rete riguarda il settore alimentare (*agribusiness*). In entrambi i casi è l'impresa I Guinigi Lucca Srl a ricevere il contributo maggiore. Inoltre Dolciaria Severini Srl è coinvolta con La Romagna Srl e Il Tartufo di Paolo, entrambi del SLL di Foligno, sempre nel settore agribusiness in una rete (rete 13⁶²) in cui è subentrata a Salumificio Ciliani Srl. Si decide comunque di non intervistare l'impresa Il Tartufo di Paolo perché fa parte di sole due diverse reti, una con l'Antico Pastificio Umbro Srl e una con Dolciaria Severini Srl e perché si situa in un SLL dove si trova anche l'Antico Pastificio Umbro Srl (si veda sotto). Potrà dunque soltanto essere considerata in caso di rifiuto di uno dei soggetti già inseriti nel campione.

⁶² Si veda Determina n. 7284 del 13 luglio 2017.

L'impresa I Guinigi Lucca Srl è a sua volta parte di una seconda rete, ammessa solo nel 2015, anch'essa specializzata nell'*agribusiness*. Il partenariato in questo caso è formato da Argenti Italian Food Srl di Perugia, Molini Spigadoro SpA di Assisi, Pistelli Enzo di Terni, Terre di Confine dalla Toscana. Questa rete però è abortita prima di ricevere i contributi, si è comunque deciso di intervistare l'azienda I Guinigi Lucca Srl per avere nel campione anche una rappresentatività di reti ammesse ma che hanno poi rifiutato il contributo.

Antico Pastificio Umbro Srl (SLL Foligno) fa parte di tre diverse reti, due che hanno beneficiato nel 2015 e una 2017. Tutte le reti sono caratterizzate da una specializzazione prevalentemente nell'agro-alimentare. Antico Pastificio Umbro Srl si avvale di partner regionali: nel 2015 Fattorie Umbre Srl (SLL Terni) e Ellegi Srl (SLL di Perugia), nel 2017, di partner regionali come Serrani SpA (SLL Todi) e poi Etruria Srl (con sede a Roma).

Nobili Sapori Snc è beneficiaria soltanto nel 2017 e fa parte di due reti finanziate, una che si ripete e con una forte specializzazione alimentare, l'altra più eterogenea. In tutti e tre i casi l'impresa ha un contributo piuttosto limitato. Oltre a Nobili Sapori Snc, la prima rete si compone di Pasta Julia Commerciale Srl (Foligno), e Senzaglutinefresh Srl (SLL di Perugia).

La rete con specializzazione eterogenea di cui fa parte Nobili Sapori Snc comprende anche l'impresa Fergam Arredamenti Srl, beneficiaria sia nel 2015 sia nel 2017. Fergam Arredamenti Srl fa parte di 3 reti diverse.

La rete, di cui fa parte Fergam Arredamenti Srl (SLL di Foligno), che ha ricevuto il contributo nel 2015, è composta da 3 imprese, due delle quali specializzate nella fabbricazione di prodotti in ceramica, una delle due imprese è Ceramiche Sberna Snc (SLL Perugia). Si preferisce, dunque, inserirle nel campione Fergam Arredamenti Srl di Foligno perché destinatarie di un contributo maggiore poiché ha visto l'evoluzione delle reti dal 2015 al 2017 e perché non è stata interessata soltanto da due tipologie di reti diverse per specializzazione settoriale, bensì da tre.

M.i.t.i.c. Srl fa parte di 3 reti diverse con specializzazione piuttosto eterogenea e comunque localizzate nel SLL di Terni. La cosa interessante è che tutte e tre le reti di cui fa parte l'impresa sono equilibrate, tutte le imprese che ne fanno parte hanno ricevuto un contributo simile. Come per I Guinigi Lucca Srl, M.i.t.i.c. Srl fa parte di una rete⁶³ ammessa a contributo nel 2015 ma che ha poi rifiutato il contributo. Tuttavia, per avere informazioni più dettagliate sulle reti di cui M.i.t.i.c. Srl fa parte, si è deciso di contattare l'azienda capofila: Movi.Mat. Srl localizzata, come M.i.t.i.c. Srl, nel SLL di Terni. Eurolegno M.C.A.B Srl (SLL Perugia) fa parte di tre reti beneficiarie una nel 2015 due nel 2017, la cui specializzazione è piuttosto eterogenea.

Galassia Srl (SLL Perugia) fa parte di 3 diverse reti, sia nel 2015 sia nel 2017: una con Coltempo (Foligno) e Aquarama Sportswear (Assisi) nel settore tessile. Inoltre, Galassia Srl è coinvolta in una rete interamente perugina con Cashlux Srl e Lamberto Losani, dove Cashlux Srl è un'azienda di pubblicità e ricerche di mercato. Poi c'è un'altra rete con Ellegi Srl (alimentare nel perugino), Lux in Art di E* B* (Verona), Top Quality Group Srl (Città di Castello).

⁶³ La rete è la numero 42, si veda determina n. 3893 del 16 maggio 2016.

Talenti Srl (SLL Terni) fa parte di 3 diverse reti, tutte nel 2015. Una con Lux in Art di E* B* (Verona) e Arnaldo Caprai Gruppo Tessile Srl di Foligno. Le altre due con Arnaldo Caprai Gruppo Tessile Srl di Foligno, Cameli Marmi di Terni, Divania Srl di Terni e con Lux in Art di E* B* (Verona) e Domiziani Inox Lava Design (Perugia). Interessante è il caso della Talenti Srl poiché ha sviluppato reti eterogenee ma soltanto nel 2015 e non è presente in alcuna rete nel 2017.

La scelta di Umbria Aerospace Systems SpA (Perugia) non ha seguito gli stessi criteri delle imprese di cui sopra. L'impresa ha ricevuto il contributo solo 1 volta nel 2015 ma fa parte di una rete specializzata nell'aerospazio, settore molto rilevante per l'export della regione Umbria e anche per la specializzazione intelligente⁶⁴. La rete è formata da Castellani Aerospace Components Srl (Bevagna), insieme a SERMS Srl di Terni (società di ingegneria e architettura) e Leiter Lich Italia.

La rete 32 del 2015 aggrega tre aziende del SLL di Orvieto ed è largamente sbilanciata in favore di Electrolink Srl con oltre l'80% del *budget*. La rete è utile per comprendere la capacità degli interventi del Por di sostenere l'internazionalizzazione del sistema locale. Si propone di intervistare solamente Electrolink Srl per la sua rilevanza nel partenariato e perché gli altri partner hanno avuto un contributo molto limitato di 5 mila euro. Tuttavia, vista la manifestata indisponibilità di Electrolink Srl sono state contattate anche altre due aziende del partenariato: Galvanica 2000 Srl e Olimpieri Costruzioni Meccaniche Srl.

I.4 Rappresentatività del campione

Il campione di imprese intervistate consente di raggiungere un'adeguata rappresentatività dell'intervento.

C.1 Dimensione finanziaria Il contributo concesso alle reti a cui le imprese intervistate appartengono ammonta a circa il 25% del totale.

Tabella 12 - Dimensione finanziaria del campione (euro)

	2015	2017	Totale
Totale contributo imprese raggiunte con le interviste	484.310	734.825	1.219.135
Totale intervento	1.941.682	2.870.225	4.811.907
Rappresentatività interviste svolte	25%	26%	25%

Fonte: elaborazione degli autori

⁶⁴ Si precisa a tal proposito che le procedure di selezione prevedevano una premialità per i progetti che contribuivano alla strategia di specializzazione intelligente regionale.

C.2 Copertura territoriale Dal punto di vista territoriale si è riscontrato, sia nel 2015 sia nel 2017, che le attività di internazionalizzazione si concentrano in 5 Sistemi locali del mercato del lavoro (SLL): Perugia, Assisi, Città di Castello, Foligno e Terni; in particolare, nel 2015 l'86% e nel 2017 l'89% dei beneficiari. Il campione selezionato è pertanto perfettamente coerente e rappresentativo delle dinamiche territoriali della regione in termini di internazionalizzazione. Oltre agli extra regionali, rimangono esclusi i beneficiari da Castiglione nel Lago, Chiusi/Toscana, Gualdo Tadino, Spoleto, Todi, Umbertide, che comunque non totalizzano più di quattro beneficiari ciascuno complessivamente fra i due bandi.

C.3 Specializzazione settoriale Il campione comprende sia reti con una marcata specializzazione settoriale (*agribusiness*, aerospazio, sistema moda/casa) sia altre miste.

C.4 Mappatura intertemporale Il campione di intervistate consente di raccogliere informazioni circa gli avvisi del 2015 e del 2017.

C.5 Complessità delle reti Il campione contiene:

- reti con un bilanciamento di *budget* fra i partner
- reti sbilanciate dal punto di vista del *budget* fra i partner
- 13 imprese intervistate sono state coinvolte in reti diverse.

I.5 Struttura dell'intervista - Caso di studio

Data dell'intervista

Soggetto intervistato

Rete e componenti

Contesto e *design* del progetto

1. come è stato definito il progetto di rete? (sfide e bisogni comuni, paese *target*, prodotto, settore, canale di distribuzione, ecc.)
2. come sono state definite le fasi di realizzazione del progetto di rete? (suddivisione delle attività)

Governance del progetto

3. ruolo del capofila e dei partner (risorse relazionali e umane)
4. elementi di forza e di debolezza della *governance* della rete (modalità di comunicazione e assunzione delle decisioni)

Attività e realizzazioni (risposte a scelta multipla)

5. **Quale è il tipo di contributo che ha ricevuto?**
 - a) partecipazione a fiere e iniziative promozionali all'estero (locazione, noleggio e allestimento spazio espositivo; trasporto e spese di assicurazione; servizi di interpretariato; promozione sui mercati di riferimento; sito web, ecc.)
 - b) promozione, consulenze e attività di supporto specialistico all'internazionalizzazione (analisi di mercato, creazione e realizzazione nuovi prodotti manifatturieri; consulenza legale, doganale e fiscale; ricerca e selezione partner e distributori all'estero; ecc.)

- c) attività per la costituzione di *partnership* con imprese estere (analisi di investimento, studi fattibilità, spese legali connesse).

6. **Quale è la tipologia di servizi acquistata?**

- a) servizi di analisi e ricerca di partner esteri da coinvolgere in eventi promozionali e commerciali anche mediante strutturazione di *database* anagrafico dei potenziali clienti;
- b) servizi di analisi della domanda, della concorrenza e dei canali distributivi per il settore di interesse nel mercato *target*;
- c) servizi di registrazione e/o implementazione dei diritti industriali all'estero (marchi e brevetti);
- d) servizi di consulenza doganale su aspetti tecnici, legislativi e procedurali connessi al mercato *target*;
- e) servizi di assistenza legale, contrattualistica internazionale e fiscale;
- f) servizi di consulenza per certificazioni estere di prodotto;
- g) servizi di ideazione e realizzazione di *design* e *brand* per la penetrazione nei mercati esteri;
- h) servizi di creazione e *upgrade* di siti web, portali e altri ambienti *web-based* in inglese e/o nella lingua del paese obiettivo del progetto di internazionalizzazione;
- i) servizi di *web marketing* mirato ai mercati internazionali identificati quali mercati *target*.

7. Sono intervenute delle **variazioni delle attività del progetto?**

- a) no, il progetto è stato realizzato senza variazioni rispetto a quanto previsto;
- b) sì, sono state apportate le seguenti variazioni....

Risultati e impatti

8. Dal suo punto di vista: **quali sono i principali risultati/impatti tangibili?**

- a) capacità di attrazione di nuovi investimenti (per es. progetti di nuovi investimenti);
- b) creazione di nuove collaborazioni (numero e tipologie);
- c) ampliamento della rete (numero nuove imprese);
- d) risultati in termini di visibilità (descrizione di esempi qualitativi);
- e) nuovi mercati (paesi, nuovi prodotti commercializzati);
- f) aumento occupazione indotta (di cui femminile);
- g) aumento fatturato estero (per es. valore, percentuale, ecc.);
- h) effetti sull'*e-commerce* (pagine web create, contatti, visite del sito, vendite *e-commerce*, ecc.);
- i) innovazioni (es. nuovi prodotti, nuove certificazioni, innovazioni tecnologiche, brevetti, marchi, ecc.).

9. Dal suo punto di vista: **quali sono i principali risultati/impatti intangibili?**

- a) competenze acquisite;
- b) miglioramento delle relazioni fra i vari soggetti che compongono la rete/collaborazione;
- c) altri effetti sul territorio.

10. Dal suo punto di vista: **quale è il valore aggiunto dell'intervento in rete** rispetto ad altri (per es. *voucher*, fiere, ecc.)
11. Sono attualmente previste delle **azioni di *follow-up* del progetto?** (per es. altri progetti insieme)
12. Quali sono state le **criticità riscontrate e gli eventuali rimedi adottati?**
13. Dal suo punto di vista vi sono **differenze fra questa rete e altre finanziate dall'intervento, a cui ha preso parte?** (opzionale solo per beneficiari di più progetti di rete)
14. Ulteriori suggerimenti e commenti

Allegato II - Questionario per i beneficiari degli interventi

Sezione I **Contesto (Tale sezione è comune sia al questionario per gli interventi riconducibili alla partecipazione a fiere sia ai servizi di consulenza)**

- 1.1 Nome azienda:
- 1.2 Tipologia di intervento (più risposte possibili)
- Partecipazione a fiere entro il 2018
 - Servizi di consulenza entro il 2018 (*voucher*)
- 1.3 Altri interventi pubblici di supporto all'internazionalizzazione di cui si è stati beneficiari (se esistenti)
- Si richiede di precisare quali* _____
- _____
- _____

Sezione II **Tipologia di intervento ricevuto (QUESTA SEZIONE È RIVOLTA SOLTANTO AI BENEFICIARI DI INTERVENTI PER LA PARTECIPAZIONE A FIERE)**

- 2.1 Il contributo offerto per la partecipazione alle fiere corrisponde alle necessità dell'impresa?
- No per nulla
 - Soltanto in parte
 - In grande parte sì
 - Totalmente
 - Non sa/non risponde
- 2.1.a Si forniscono i seguenti suggerimenti migliorativi:
- _____
- _____

Sezione II **Tipologia di intervento ricevuto (QUESTA SEZIONE È RIVOLTA SOLTANTO AI BENEFICIARI DI INTERVENTI PER SERVIZI DI CONSULENZA - *VOUCHER*)**

- 2.2 Il contributo offerto tramite *voucher* corrisponde alle necessità dell'impresa
- No per nulla
 - Soltanto in parte
 - In grande parte sì
 - Totalmente
 - Non sa/non risponde

2.2.a Si forniscono i seguenti suggerimenti migliorativi:

Sezione III Effetti sulle imprese (Risultati e impatti)

Acquisizione di competenze

3.1 Qual è stato il contributo degli interventi alle **competenze gestionali e manageriali dell'azienda?**

(da 0 a 10, dove 0 il contributo è stato nullo, 10 il contributo è stato decisivo per la crescita delle competenze gestionali e manageriali dell'azienda)

3.2 Quale è stato il contributo degli interventi alle competenze di vendita dell'azienda?

(da 0 a 10, dove 0 il contributo è stato nullo, 10 il contributo è stato decisivo per la crescita delle competenze di vendita dell'azienda)

3.3 Quale è stato il contributo degli interventi alle **competenze riguardanti le attività produttive dell'azienda?**

(da 0 a 10, dove 0 il contributo è stato nullo, 10 il contributo è stato decisivo per la crescita delle competenze riguardanti le attività produttive dell'azienda)?

Internazionalizzazione e networking

3.4 Al di là dell'intervento, negli ultimi tre anni, **l'impresa ha sostenuto una strategia di maggiore internazionalizzazione?**

- No, non è stata formulata nessuna strategia di internazionalizzazione
- No, benché sia stata formulata una strategia, non si è riusciti a metterla in pratica
- Sì, è stata adottata una strategia di internazionalizzazione
- Sì, è stata adottata una strategia di internazionalizzazione e sono stati programmati investimenti in tal senso
- Non sa/non risponde

3.5 **Con quali imprese sono cresciute le relazioni commerciali e di internazionalizzazione a seguito dell'intervento?** (più risposte possibili)

- Imprese dello stesso settore/filiera
- Imprese di altri settori
- Imprese ombre
- Imprese italiane non ombre
- Imprese estere
- Non sa/non risponde

- 3.6 **Quale tipo di partner** avete individuato grazie all'intervento? (più risposte possibili)
- Clienti finali
 - Agenti rappresentanti
 - Distributori/importatori
 - Partner per collaborazioni tecniche e per R&S
 - Altro si prega di indicare
 - Non sa non risponde
- 3.7 A seguito dell'intervento, **ha incrementato il numero di Paesi esteri dove opera stabilmente?** *(una sola scelta)*
- No
 - Sì con vendite occasionali
 - Sì con vendite ripetute nel tempo
 - Sì con la strutturazione di un canale di vendita permanente (es. agente incaricato, ufficio di rappresentanza, *joint venture*)
 - Non sa non risponde
- 3.8 **Verso quali mercati (Paesi) sono incrementati le relazioni commerciali a seguito dell'intervento?**
Si prega di indicare il Paese o i Paesi.
-
-

Export, fatturato, occupati, innovazione

- 3.9 Dal suo punto di vista, **quale è stato il contributo degli interventi sull'export dell'azienda?**
- Nullo, la variazione è dovuta ad altri fattori
 - Hanno contribuito a mantenere i livelli esistenti
 - Hanno contribuito a un incremento limitato
 - Hanno contribuito a un incremento elevato
 - Non sa/non risponde
- 3.10 Grazie al contributo del progetto, **ritiene che si potranno sviluppare ulteriori iniziative future volte al consolidamento dell'internazionalizzazione della sua azienda?** *(più risposte possibili)*
- No
 - Sì, senza particolari collaborazioni con altre aziende
 - Sì, grazie alla collaborazione con altre aziende umbre
 - Sì, grazie alla collaborazione con altre aziende italiane
 - Sì, grazie alla collaborazione con aziende estere e internazionali

- 3.11 Quale è stato **il contributo degli interventi sul fatturato dell'impresa?**
- Nullo, la variazione è dovuta ad altri fattori
 - Hanno contribuito a mantenere i livelli esistenti
 - Hanno contribuito a un incremento limitato
 - Hanno contribuito a un incremento elevato
 - Non sa/non risponde
- 3.12 Quale è stato il contributo degli interventi **sul numero degli occupati dell'impresa?**
- Nullo, la variazione è dovuta ad altri fattori
 - Hanno contribuito a mantenere i livelli esistenti
 - Hanno contribuito a un incremento limitato
 - Hanno contribuito a un incremento elevato
 - Non sa/non risponde
- 3.13 Qual è stato il contributo degli interventi **all'introduzione di innovazioni di prodotto/processo/organizzazione?**
- Nullo, la variazione è dovuta ad altri fattori
 - Hanno contribuito a mantenere i livelli esistenti
 - Hanno contribuito a innovazioni di prodotto/processo/organizzazione
 - Hanno contribuito a innovazioni di prodotto/processo/organizzazione e a registrare brevetti e/o nuovi marchi
 - Non sa/non risponde
- 3.14 Ulteriori commenti e suggerimenti qualitativi

Allegato III - Sintesi dei casi di studio

La tabella che segue riassume i principali risultati e impatti registrati nei casi di studio e illustrati nelle sintesi seguenti contenute nell'allegato.

Tabella 13 - Casi di studio: risultati e impatti registrati dalle imprese intervistate

Caso di studio	Competenze		Internazionalizzazione			Variabili di <i>performance</i> aziendali		
	Maggiori competenze di vendita	Ulteriori competenze acquisite	Rafforzate e cresciute relazioni commerciali	Visibilità su paesi esteri	Export	Maggiore fatturato	Crescita occupazionale	Innovazioni
1	■	■	■	■	■	■	■	■
2	■		■	■	■			■
3		■	■	■	■	■	■	■
4	■	■	■	■	■	■	■	■
5	■	■	■	■	■			
6	■	■	■		■	■	■	■
7	■		■	■	■	■	■	
8	■		■	■	■	■		
9		■	■	■				■

Fonte: elaborazione degli autori su dati raccolti con le interviste

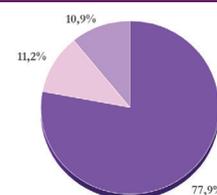
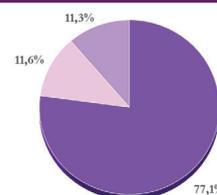
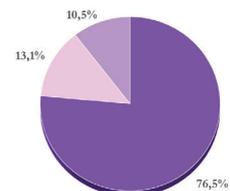
Di seguito si riportano i casi di studio con la seguente struttura:

- dati economici delle reti esaminate;
- fonti informative;
- descrizione della rete;
- contesto e *design* del progetto;
- *governance* del progetto;
- attività e realizzazioni;
- risultati e impatti.

III.1 Caso di studio 1

Dati economici delle reti esaminate

Rete (anno)	Azienda	SLL	Costo ammesso a finanziamento
1 (2017)	Melius Srl	Gubbio	€ 87.275
	Verto Group Srl	Perugia	
	6 Aprile di T* R* Snc	Perugia	
10 (2017)	Melius Srl	Gubbio	€ 86.250
	Verto Group Srl	Perugia	
	6 Aprile di T* R* Snc	Perugia	
11 (2017)	Melius Srl	Gubbio	€ 89.500
	Verto Group Srl	Perugia	
	6 Aprile di T* R* Snc	Perugia	



Fonti informative: elaborazioni di dati di monitoraggio, analisi documentale e intervista con i componenti della rete (Melius Srl capofila e 6 Aprile di T* R* Snc). L'intervista è stata rivolta al consulente incaricato della gestione della rete sia per 6 Aprile di T* R* Snc sia per Melius Srl.

Descrizione della rete: Melius Srl, 6 Aprile di T* R* Snc, Verto Group Srl. Melius Srl opera nel settore del beauty, nello specifico si occupa della produzione di prodotti per il benessere del capello. L'operato di Melius Srl non si limita alla produzione, infatti è la prima azienda italiana ad aver proposto un approccio alternativo alla gestione e organizzazione di bellezza: i saloni vengono trasformati in una vera e propria esperienza per il cliente, in cui il parrucchiere diventa "Beauty Consultant". L'azienda sta valutando anche di inserire una nuova linea di prodotti legati all'alimentazione: una serie di integratori alimentari finalizzati alla cura del capello. Melius Srl possiede un brevetto internazionale che rende l'azienda unica. La tecnologia brevettata consiste nell'uso delle microonde per realizzare e sintetizzare materie prime innovative e principi attivi esclusi in modo da rendere i prodotti unici, altamente tecnologici e innovativi.

La tecnologia brevettata garantisce un'alta innovatività del prodotto in quanto le materie prime donano idratazione profonda e continuativa, molecole detergenti delicate con elevate proprietà emollienti. L'introduzione di prodotti così altamente innovativi ha richiesto il coinvolgimento di un'accademia per la formazione del personale. È stato inoltre lanciato da poco un progetto pilota a Gubbio una sorta di "SpA per il capello" con uno staff formato appositamente.

L'azienda 6 Aprile di T* R* Snc rappresenta una piccola eccellenza nel campo degli audiovisivi, in cui ha accumulato negli anni tantissima esperienza nella fotografia e la produzione documentari per importati emittenti e programmi tv.

Contesto e *design* del progetto

Melius Srl ha beneficiato dell'intervento reti per 3 volte, soltanto nel 2017, proponendosi sempre con la stessa rete. La composizione della rete è piuttosto eterogenea in quanto oltre a Melius Srl, specializzata nei cosmetici per capelli, la rete si compone delle aziende 6 Aprile di T* R* Snc (*videomaking*, fotografia, ecc.) e Verto Group Srl (specializzati nell'internazionalizzazione).

La varietà dei partner della rete ha dimostrato di funzionare molto bene, per questo motivo sono stati presentati 3 progetti nel 2017, ognuno dei quali riguarda un mercato *target* differente.

Dietro la scelta delle aziende partner c'è una logica che si basa sulla necessità di coinvolgere soggetti con cui poter creare delle forti sinergie, la rete così come strutturata esce un po' dalla classica rete in cui i partner si aggregano per poter condividere il costo della partecipazione a fiere, ecc. In questo caso infatti 6 Aprile di T* R* Snc porta una grande esperienza nel *videomaking* e fotografia essenziale per comunicare l'unicità del prodotto nei mercati *target*. Così anche Verto Group Srl, società specializzata nell'internazionalizzazione, svolge non solo servizi di traduzione e interpretariato ma possiede anche un'approfondita conoscenza delle caratteristiche interculturali dei Paesi *target*. Con entrambe le aziende c'erano già in essere collaborazioni precedenti al progetto.

Le attività di comunicazione svolte da 6 Aprile di T* R* Snc sono molto importanti perché i prodotti di Melius Srl hanno come *target* sia i distributori sia i consumatori finali, in un settore in cui rendere il prodotto "bello" e "artistico" è fondamentale. La rete è sbilanciata in termini di contributo perché Melius Srl, che è capofila e riceve la maggior parte del contributo in tutti e tre i progetti, ha delle esigenze che le altre aziende non hanno e ha il prodotto trainante. Tuttavia, la presenza delle altre aziende è comunque molto importante in quanto svolgono attività indispensabili per aggredire nuovi mercati.

Tutti i partner della rete si presentano in forma singola durante gli eventi all'estero in modo da permettere a tutte le aziende di capitalizzare i risultati dei progetti: Verto Group Srl e 6 Aprile di T* R* Snc acquisiscono delle conoscenze sia settoriali, sia di mercato, che possono poi rispendere con altri clienti.

I progetti presentati dalla rete sono 3 e riguardano la conquista di nuovi mercati: l'America Latina, l'Asia (Cina e Giappone) e l'Europa.

Per la scelta dei mercati *target* si è partiti da contatti già instaurati in precedenza con l'America Latina - soprattutto il Brasile in cui c'è una forte propensione al culto della bellezza - la Cina e il Giappone. La presenza in America Latina ha anche una visione

strategica per poi approdare negli Stati Uniti. Infine, l'Europa continua a essere un ottimo mercato.

Governance del progetto

Il progetto è stato definito partendo da un'intuizione di Melius Srl, che possiede i prodotti da esportare, poi rivista e definita grazie ai contributi degli altri partner della rete. Si è deciso di affidare la gestione della rete a un consulente esterno, che in autonomia garantisca imparzialità e supporti le imprese nei progetti. Il consulente si occupa di: negoziazione, gestione e mediazione di eventuali conflitti sia verso l'interno, sia verso l'esterno della rete; armonizzazione dei vari interessi in campo (analisi del bisogno dei soci e coordinamento dell'attività dei singoli), perseguimento degli obiettivi imprenditoriali delle imprese partner. Per ognuno dei tre progetti sono stati scelti tre *Temporary Export Manager*. La *governance* del progetto riflette lo sbilanciamento del contributo nei confronti del capofila Melius Srl che è stato il principale attore anche della *governance* della rete.

La scelta della società di consulenza a cui affidare la gestione è stata fatta da Melius Srl in base a rapporti professionali preesistenti. La società scelta si occupa della gestione e del coordinamento di tutti e tre i progetti, ma soltanto per due svolge anche la figura di *Temporary Export Manager*, nel terzo progetto si sono occupati di contattare un professionista che avesse la competenza del paese.

Il board della rete, formato dai titolari, si riferisce ai consulenti, svolgendo circa il 10-20% delle attività legate ai progetti, il restante 80% lo fanno i *Temporary Export Manager*.

Si può riassumere dicendo che la *governance* della rete è stata definita in maniera strategica. Le aziende partner rinunciano alla propria autonomia e affidano completa autonomia al gestore che di fatto diventa come il titolare della rete, che in assenza di una persona giuridica, viene comunque rappresentata da una persona fisica comune ai vari partner. Chi gestisce la rete ha poi l'obbligo di reporting nei confronti delle aziende sia organizzando riunioni periodiche, sia tramite *e-mail*.

Il gestore della rete svolge il ruolo di *project manager*, non compiendo scelte strategiche ma mettendo in atto quelle delle imprese partner, cercando di garantire la massima efficacia delle attività previste.

Attività e realizzazioni

Il progetto comprendeva la partecipazione a fiere, la realizzazione di *showroom* in un luogo strategico e ben visibile in cui canalizzare i contatti acquisiti in fiera e tutte le attività che conseguentemente ne conseguono come il trasporto, la traduzione di materiale sia cartaceo (*brochure, packaging, etichette, certificati*) sia *on-line* e poi tutta una parte legata alla promozione nei mercati di riferimento, svolta principalmente tramite i *social media* e i canali web di settore. Inoltre, nei paesi in cui non c'era è stato creato un sito web. I progetti prevedevano un primo step rappresentato dall'analisi di mercato con cui si analizzava l'appropriatezza di certi prodotti per determinati mercati e la consulenza per incontri tra operatori. La burocrazia dei Paesi *target* ha inoltre fatto sorgere l'esigenza di richiedere servizi di consulenza legale e doganale, trattandosi di prodotti cosmetici che devono essere sottoposti a tutta una serie di analisi specifiche.

In particolare, i servizi acquistati corrispondono ad analisi e ricerca di partner esteri, analisi di mercato e quindi della domanda, concorrenza e canali distributivi; registrazione del brevetto all'estero, consulenza doganale, legale, contrattualistica internazionale e fiscale; servizi per certificazioni estere di prodotto e servizi legati al web sia creazione del sito web sia *web-marketing*.

Tutte queste attività sono state svolte anche con il supporto dei *Temporary Export Manager*, fondamentali per la buona riuscita del progetto.

Il progetto è stato modificato in corso d'opera perché le cose sono andate più veloci di quanto l'azienda si aspettava e si è deciso di non partecipare a una fiera di settore e creare direttamente uno *showroom*.

L'azienda 6 Aprile di T* R* Snc si è occupata di produrre materiale a fini comunicativi, in particolare spot pubblicitari e video per i canali sociali, presentando le innovazioni dei prodotti in maniera artistica, come fossero dei mini documentari, facendo pubblicità con una sorta di *case study*. Per cui non solo 6 Aprile di T* R* Snc promuove i prodotti Melius Srl, ma promuove la sua stessa eccellenza ed esperienza nell'ambito delle produzioni audiovisive.

Risultati e impatti

I progetti hanno avuto un riscontro positivo in termini di visibilità perché prevedevano molti investimenti in questo senso sia perché posizionandosi in un determinato mercato subentra anche il passa parola, sia in termini di presenza nei mercati *target*. È stato anche creato un potenziale positivo per nuovi investimenti, in quanto l'azienda ha ricevuto delle proposte da fornitori per la creazione di nuove collaborazioni; tuttavia questa possibilità non è stata presa in considerazione perché l'azienda ha preferito rimanere fedele al progetto almeno nella fase iniziale.

Gli effetti sull'occupazione e sul fatturato sono positivi, la presenza in nuovi mercati ha evidenziato la necessità di personale con delle nuove competenze, per cui sono state assunte delle persone in azienda con le qualifiche adeguate. Sul fatturato l'effetto è meno netto poiché, essendo ancora in atto i processi burocratici per l'approvazione della licenza di importazione, gli ordini non possono concludersi perché deve terminare il percorso di acquisizione della certificazione. Nello specifico, l'attività svolta nella produzione audiovisiva ha permesso a "6 Aprile di T* R* Snc" di acquisire nuovi contatti con aziende operanti all'estero (per es. una società di comunicazione brasiliana ha espresso interesse di continuare le collaborazioni con 6 Aprile di T* R* Snc anche al di fuori dei progetti).

Esplorare nuovi mercati ha un effetto positivo in termini di competenze esperienziali (imparare a relazionarsi in maniera diversa), commerciali (trattative di variabili costanti) e strutturali (molto più "procedurizzati"). Il successo del progetto ha fatto sì che le relazioni tra i partner migliorassero notevolmente e si aprissero prospettive per continuare le collaborazioni. Gli effetti positivi si riversano a cascata sul territorio e sono legati all'aumento del potenziale turistico, per cui alcuni imprenditori esteri visitano la regione Umbria e creano potenziale d'investimento, aumentando i flussi turistici.

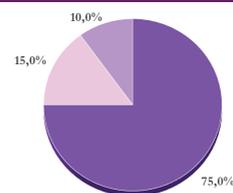
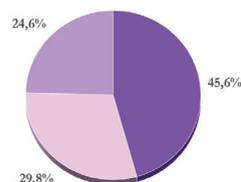
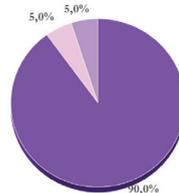
Una delle problematiche riscontrate è legata all'obbligo imposto da alcuni paesi di stabilire una società in loco per svolgere un certo tipo di attività, ad esempio Brasile e Germania. In questo caso però le aziende non riescono a rendicontare le spese effettuate dalle nuove

società create in loco. Un'altra criticità è legata al fatto che le spese di viaggio non siano incluse tra le spese ammissibili. Fare un certo tipo di progetti implica la necessità di viaggiare non solo per l'*export manager* ma anche per il personale delle aziende; questo rappresenta un costo notevole non rendicontabile.

III.2 Caso di studio 2

Dati economici delle reti esaminate

Rete (anno)	Azienda	SLL	Costo ammesso a finanziamento (euro)
3 (2015)	La Favorita Snc di D* M*	Perugia	€ 75.000
	Fergam Arredamenti Srl	Foligno	
	Ceramiche Sberna Snc	Perugia	
33 (2015)	Ceramiche Sberna Snc	Perugia	€ 75.500
	Mobili di Castello Srl	Città di Castello	
	La Favorita Snc di D* M*	Perugia	
52 (2017)	Ceramicarte Deruta Srl	Perugia	€ 90.000
	Ceramiche Sberna Snc	Perugia	
	Comfa Tecnoservice Srl	Assisi	



Fonti informative: elaborazioni di dati di monitoraggio, analisi documentale e intervista con Ceramiche Sberna Snc.

Descrizione della rete: Ceramiche Sberna Snc fa parte di 3 reti, 2 nel 2015 e 1 nel 2017. Le reti sono rispettivamente formate da Fergam Arredamenti Srl arredamenti e La Favorita Snc di D* M*; Mobili di Castello Srl e La Favorita Snc di D* M* e nel 2017 da Ceramicarte Deruta Srl e Comfa Tecnoservice Srl. Ceramiche Sberna Snc è capofila nella rete con Mobili di Castello Srl e La Favorita Snc di D* M* e nella rete del 2017. Nelle altre due reti è partner ed è stata coinvolta nei progetti dal soggetto capofila. Le informazioni riguardano principalmente la rete in cui l'azienda è capofila.

Contesto e *design* del progetto

Il progetto di rete è stato definito a partire da un'esigenza comune tra i partner, quella di aggredire il mercato russo, per cui Ceramiche Sberna Snc si è rivolta ad altre aziende con cui prima si erano già stabiliti dei contatti (fiere), che condividessero la volontà di interfacciarsi nel mercato russo. La specializzazione settoriale della rete è piuttosto eterogenea, tuttavia i prodotti che le aziende propongono sono complementari e garantiscono la creazione di forti sinergie tra le aziende partner.

Governance del progetto

La gestione e il coordinamento della rete è stato svolto da una società esterna (Promexport), mentre nella fase di definizione del progetto e scelta dei partner, la Confederazione Nazionale Artigiani ha fornito un supporto all'azienda.

Il supporto di Promexport in fase di gestione e coordinamento riguardava, tra le altre cose, l'organizzazione di riunioni periodiche in cui i partner venivano aggiornati sugli sviluppi del progetto e veniva anche fornito un sostegno per la rendicontazione delle spese.

Attività e realizzazioni

Il progetto comprendeva l'affitto di un ufficio in Russia, partecipazione ad alcune fiere in Russia, servizi collegati alla partecipazione a fiere come interpretariato e traduzione del materiale, una persona che dall'ufficio teneva i contatti con i clienti, servizi di consulenza per la formulazione e la messa in atto della campagna di *web-marketing*, ricerche di mercato e servizi di consulenza per la gestione e coordinamento della rete.

Dopo l'avvio del progetto è stato necessario apportare delle modifiche, comunque di piccola entità: sono state cambiate due delle fiere previste nel progetto iniziale.

Risultati e impatti

A seguito del progetto, si sono registrati risultati positivi in termini di creazione di nuove collaborazioni e ampliamento della rete, soprattutto con nuovi clienti (negozi). Il progetto è stato molto utile anche in termini di visibilità perché il prodotto dell'azienda è un prodotto di nicchia molto poco conosciuto.

Gli effetti del progetto sono invece nulli in termini di occupazione e fatturato, perché è stato registrato un aumento delle vendite all'estero e un calo nel territorio nazionale. Sono stati inoltre introdotti nuovi prodotti specifici per il mercato russo, utilizzando disegni che potessero piacere di più.

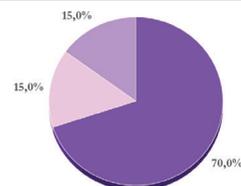
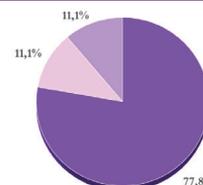
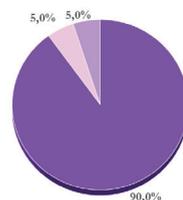
Il progetto ha inoltre permesso di acquisire nuove competenze in termini di vendita anche attraverso il confronto con i partner della rete.

La collaborazione con le aziende partner continua anche dopo la conclusione del progetto. L'intervento è considerato in linea di massima positivamente dall'azienda, partecipare in forma aggregata ha il grande vantaggio di poter ricevere un contributo nettamente maggiore rispetto a quello concesso per la partecipazione a fiere in forma singola e le spese ammissibili coprono più aspetti necessari per la partecipazione, come servizi di interpretariato. Tuttavia, sono state riscontrate alcune criticità legate alla distribuzione per cui i clienti più interessati sono i privati, però la legislazione russa non permette di spedire direttamente ai privati.

III.3 Caso di studio 3

Dati economici delle reti esaminate

Rete (anno)	Azienda	SLL	Costo ammesso a finanziamento (euro)
3 (2015)	La Favorita Snc di D* M*	Perugia	€ 75.000
	Fergam Arredamenti Srl	Foligno	
	Ceramiche Sberna Snc	Perugia	
8 (2017)	Fergam Arredamenti Srl	Foligno	€ 90.000
	Alea Srl	Foligno	
	Biotec Srl	Assisi	
46 (2017)	Fergam Arredamenti Srl	Foligno	€ 86.500
	Nobili Sapori Snc	Foligno	
	Comfa Tecnoservice Srl	Assisi	



Fonti informative: elaborazioni di dati di monitoraggio, analisi documentale e intervista con Fergam Arredamenti Srl arredamenti.

Descrizione della rete: Una rete nel 2015 i cui componenti sono: Fergam Arredamenti Srl arredamenti, La Favorita Snc di D* M*, Ceramiche Sberna Snc. Le altre due nel 2017, una con Alea Srl e Biotec Srl e un'altra con Nobili Sapori e Comfa Tecnoservice Srl. L'intervista fornisce elementi in modo particolare per la rete in cui Fergam Arredamenti Srl è capofila.

Contesto e *design* del progetto

Fergam Arredamenti Srl arredamenti opera principalmente in due versanti:

- 1 la collaborazione con Ceramicarte Deruta Srl per cui producono alcuni prodotti in ferro a loro complementari come le basi per sedie e gazebo;
- 2 la produzione di oggettistica in ceramica.

L'azienda ha partecipato al bando reti nel 2015 e nel 2017. Nel 2015 è stata esclusa per un progetto più consistente mentre ha beneficiato del contributo per uno più piccolo in cui è stata coinvolta dall'azienda capofila (La Favorita Snc di D* M*). Nel 2017 ha partecipato al bando 2 volte in due diverse reti, entrambe le volte come capofila.

La decisione di presentare un progetto nel 2017 deriva dal fatto che nel 2015 si è compresa l'importanza e l'utilità tale bando. Il valore aggiunto del bando è infatti quello di essere omnicomprensivo, nel senso che le spese ammissibili permettono di coprire gran parte dei costi che le imprese devono affrontare dal momento in cui decidono di entrare in un nuovo mercato.

Il progetto del 2015 riguardava la partecipazione a una fiera in Iran, i cui risultati in termini di ritorno per l'azienda non sono stati particolarmente significativi.

Nel 2017 le reti di cui fa parte Fergam Arredamenti Srl non hanno una caratterizzazione settoriale chiara, questo perché i partner sono stati scelti sulla base di relazioni già esistenti, per cui l'azienda ha cercato di coinvolgere nei progetti di internazionalizzazione altre aziende con cui esisteva già un rapporto di fiducia. Per come è strutturato il bando, è la capofila a dover garantire anche per gli altri partner quindi se un'azienda della rete non risulta regolare con il DURC salta l'intero finanziamento, il che mette la capofila in una condizione di forte rischio.

Governance del progetto

L'azienda fornisce un doppio punto di vista per quanto riguarda l'organizzazione della rete, poiché nel 2015 Fergam Arredamenti Srl è stata inserita nel progetto dal capofila La Favorita Snc di D* M* che li ha coinvolti in un progetto in Iran in cui l'azienda ha esposto i propri prodotti. In questo caso Fergam Arredamenti Srl non ha ricoperto alcun ruolo né nel *design* né nell'organizzazione del progetto, in quanto se ne è fatta carico interamente la capofila.

Nel 2017 invece l'azienda, essendo capofila, ha gestito interamente il *design* del progetto e poi ha proposto ai due partner se volessero essere coinvolti, in questo caso è la capofila che definisce e gestisce l'intero progetto di internazionalizzazione.

Attività e realizzazioni

I progetti del 2017 consistono nell'acquisizione di due spazi espositivi: uno a Londra e uno a New York (nel Bronx). Lo *showroom* di Londra verrà chiuso a conclusione del progetto perché i risultati non sono stati così soddisfacenti come ci si aspettava, mentre quello del Bronx continuerà a rimanere aperto e verrà pagato anche dopo la conclusione del progetto perché il riscontro è molto positivo: si è creata una vera e propria rete di clienti.

Il progetto ha permesso di trovare una chiave di lettura efficace del mercato nord-est degli stati Uniti. Il progetto includeva anche due fiere: a una non hanno mai partecipato (Las Vegas) e l'altra a cui hanno partecipato non ha avuto alcun riscontro, probabilmente perché nel settore del mobile le fiere non sono molto utili nei mercati già maturi, dove invece gli *showroom* rappresentano uno strumento efficace come dimostra il progetto di rete. Il progetto includeva anche servizi di consulenza legale, contrattualistica internazionale e fiscale, servizi di creazione e *upgrade* di siti web, portali e altri ambienti *web-based* e supporto nelle attività di *web marketing*.

Dopo l'avvio del progetto non sono state necessarie modifiche particolari a eccezione delle fiere, per cui come detto in precedenza, è stata cancellata la partecipazione a una fiera.

Risultati e impatti

Il progetto (le due reti del 2017) può essere definito positivo, ma presenta anche alcuni risultati negativi (*showroom* di Londra). Sia il progetto degli Stati Uniti, sia quello di Londra hanno avuto un riscontro positivo per quanto riguarda l'attrazione di nuovi clienti (soprattutto *interior designer*) e la creazione di nuove relazioni con distributori. Inoltre, l'intervento è considerato molto utile per incrementare la presenza commerciale in mercati già conosciuti. Un risultato non propriamente positivo è stato individuato nel fatto che l'intervento non ha incentivato la creazione di nuove reti, quanto piuttosto ha consentito di sostenere l'aggregazione o la collaborazione basata su un rapporto pregresso.

L'impatto del progetto di rete in termini di fatturato e occupazione può sicuramente essere considerato positivo, così come gli effetti sul web, tenendo conto che le visualizzazioni del sito web nei Paesi *target* sono notevolmente aumentate. Il progetto di rete ha, inoltre, favorito l'inserimento di nuove linee di prodotto sviluppate *ad hoc* per i nuovi mercati *target*, soprattutto per gli Stati Uniti.

Il contatto e le informazioni scambiate con *designer* e fornitori nei Paesi *target* ha permesso di acquisire nuove competenze per lo sviluppo del prodotto in modo da incontrare il gusto dei mercati *target*.

La buona riuscita del progetto ha, inoltre, permesso di consolidare e intensificare le relazioni con le imprese partner della rete, con cui c'era comunque una relazione già precedente al progetto.

Gli effetti positivi si riflettono a cascata anche sui fornitori e imprese *competitor* che possono replicare le buone pratiche adottate nell'ambito dei progetti di internazionalizzazione che hanno avuto un esito positivo.

Al progetto sono seguite anche attività di *follow-up* come *mailing list* e sarà predisposta in azienda una posizione di tirocinio per contattare via *e-mail* gli *stakeholders* su nuovi prodotti ed eventi. Le relazioni con i partner, in alcuni casi, sono continuate e continueranno anche dopo la conclusione del progetto.

L'intervento reti per l'internazionalizzazione ha un notevole valore aggiunto se si pensa alle sinergie che si possono instaurare con le imprese partner. I vincoli posti dal bando in fatto di responsabilità rappresentano un po' il punto debole dell'intervento. Il fatto che la capofila debba rispondere anche per le aziende partner, vincola la scelta dei partner, escludendo in alcuni casi quelli strategici, che potrebbero potenziare gli effetti positivi del progetto, per fare posto ad aziende di cui si conosce con certezza l'affidabilità economica e finanziaria.

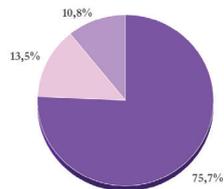
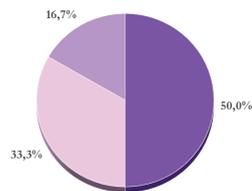
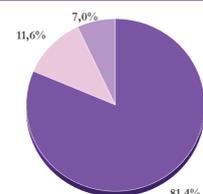
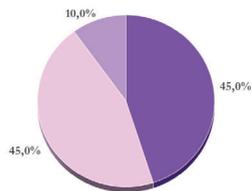
Un altro elemento problematico è il coordinamento del progetto per cui in alcuni casi è complicato gestire più imprese con esigenze e idee diverse. Questa cosa potrebbe essere risolta con bandi simili ma da svolgere in forma individuale poiché è una problematica inevitabile in progetti di rete.

Le fiere funzionano molto bene nei mercati emergenti (Russia, Ucraina, Kazakistan, Oman, ecc.), mentre sono ormai superate nei mercati maturi, in cui i rivenditori e i privati acquisiscono informazioni sul web. Nonostante lo *showroom* di Londra non sia andato bene, l'azienda parteciperà a una fiera a Londra poiché il progetto ha permesso di capire meglio come funziona il mercato anglosassone.

III.4 Caso di studio 4

Dati economici delle reti esaminate

Rete (anno)	Azienda	SLL	Costo ammesso a finanziamento (euro)
13 (2015)	Linea Rossi Srl	Foligno	€ 100.000
	Galassia Srl	Perugia	
	Aquarama Sportwear	Assisi	
38 (2015)	Maglificio M.M. Sas di G* D* e F*	Terni	€ 43.000
	Galassia Srl	Perugia	
	Ago e filo Soc. Coop	Terni	
48 (2017) La rete è abortita per rinuncia del beneficiario	Aquarama Sportwear	Assisi	€ 90.000
	Galassia Srl	Perugia	
	Col tempo Srls	Foligno	
59 (2017)	Galassia Srl	Perugia	€ 74.000
	Cashlux Srl	Perugia	
	Lamberto Losani Srl	Perugia	



Fonti informative: elaborazioni di dati di monitoraggio, analisi documentale e intervista con Galassia Srl.

Descrizione della rete: Tre reti, 2 nel 2015, 1 nel 2017. Nel 2015 una rete con Aquarama Sportwear e Linea Rossi Srl e l'altra con Maglificio M.M. Sas di G* D* e F* e Ago e Filo Soc. Coop. La rete del 2017 è composta da Galassia Srl, Cashlux Srl e Lamberto Losani Srl.

Contesto e *design* del progetto

L'azienda Galassia Srl si occupa di produzione e distribuzione di maglieria e abbigliamento in cashmere. L'azienda è stata coinvolta in 3 progetti di rete tra il 2015 e il 2017, in origine

i progetti erano 4, ma uno non è partito per delle problematiche legate al soggetto capofila, che ha dovuto rinunciare e senza il quale Galassia Srl e l'altra azienda partner non avrebbero raggiunto il 70% del contributo, requisito necessario per la rendicontazione.

Tutti i progetti di rete sia nel 2015, sia nel 2017 sono stati presentati con aziende partner operanti nel settore tessile, requisito considerato necessario a garantire l'efficacia dei progetti di internazionalizzazione.

Dietro la scelta dei partner c'è una strategia ben precisa: mettere insieme aziende medio-piccole con una scarsa conoscenza dei mercati esteri, che non sarebbero in grado di affrontare nuovi mercati da soli, non solo per i costi notevoli, ma anche per un alto rischio d'inefficienza in termini di capacità di trovare fornitori e compratori adeguati. Per tutti i progetti di rete di cui Galassia Srl fa parte, la CNA ha svolto servizi di supporto nella gestione iniziale dei rapporti e delle relazioni tra i membri della rete. CNA ha supportato le varie aziende anche in fase di rendicontazione.

Il progetto di internazionalizzazione si basava su una strategia comune per aggredire nuovi mercati, in cui tutte le aziende partner mantengono comunque il proprio *brand*, proponendo una sorta di “*total look*”. Questo significa che la rete propone una serie di prodotti, sotto diversi brand, ma di varie tipologie e vendibili, anche accoppiati, ai distributori.

I mercati *target* su cui puntare sono stati scelti secondo le esigenze comuni dei componenti della rete.

Per la rete composta da Galassia Srl, Lamberto Losani Srl e Cashlux Srl il progetto prevedeva la realizzazione di *showroom* a Parigi, New York e Mosca, mentre per la rete Giorgetti, Galassia Srl, Ago e Filo erano inclusi nel progetto *showroom* a New York, Parigi e Francoforte, infine per la terza rete il progetto prevedeva sia la realizzazione di uno *showroom* in Giappone sia la partecipazione ad alcune fiere come Tranoi Parigi, Who's Next Parigi, ecc.

Governance del progetto

L'organizzazione della rete può essere definita collegiale, ad esempio in una fase preliminare le aziende hanno presentato ognuna le proprie strategie di internazionalizzazione, dalle quali sono stati presi i punti in comune per definire il progetto da presentare. L'efficace organizzazione della rete ha creato delle forti sinergie tra le aziende, che hanno permesso lo scambio di buone pratiche, anche in ambiti non toccati direttamente dal progetto.

Attività e realizzazioni

I progetti prevedevano la partecipazione a fiere e l'allestimento di *showroom* temporanei, con tutte le attività correlate: locazione e noleggio degli spazi espositivi e il loro allestimento, trasporto (anche se in misura minore perché non è stato necessario per tutti gli eventi), servizi di interpretariato e preparazione di materiale sia cartaceo, sia *on-line* per la promozione dei prodotti. I progetti di rete includevano anche le analisi della domanda, della concorrenza e dei canali distributivi nei Paesi *target* tra cui Francia, Russia e Giappone, servizi di consulenza doganale, legislativi e procedurali, assistenza legale, contrattualistica e fiscale e anche servizi di creazione stilistica e *upgrade* di siti web e *web marketing*.

Inizialmente i progetti prevedevano attività finalizzate alla costituzione di *partnership* con imprese estere, questa parte è stata però eliminata perché l'azienda ha valutato che il concetto di *partnership* nel settore moda per le piccole aziende non è calzante.

Durante la realizzazione dei progetti vi è stata la necessità di apportare alcune modifiche principalmente dovute a fattori esterni all'azienda, ad esempio nuovi dazi in Russia o maggior crescita dell'economia americana.

Risultati e impatti

In termini generali, i progetti di rete hanno avuto un effetto positivo per l'azienda, soprattutto per la creazione di nuove collaborazioni con i distributori, aumento della visibilità del marchio nei confronti di fornitori, distributori e clienti, anche *on-line* grazie al sito web, e ampliamento della presenza dell'azienda in nuovi mercati (mercati *target* del progetto) in cui sono stati proposti nuovi prodotti più consoni alle caratteristiche dei Paesi di destinazione (ad esempio linea di maglioni più pesanti in Russia).

L'impatto dei progetti di internazionalizzazione è stato assolutamente positivo sia per l'occupazione (occupazione indotta maggiore femminile poiché nel settore tessile la maggioranza occupati sono donne), sia per il fatturato dell'azienda che è aumentato conseguentemente all'aumento delle vendite.

Inoltre, i progetti di internazionalizzazione hanno contribuito ad acquisire nuove competenze, anche grazie alle sinergie create con le altre imprese partner, che hanno reso possibile lo scambio di buone pratiche in vari ambiti. Ci sono stati anche effetti indiretti sul territorio: l'aumento della produzione fa sì che l'impresa debba avvalersi di subfornitori con effetti sull'occupazione; la maggiore visibilità e conoscenza della regione all'estero, può incrementare flussi di operatori economici in entrata nel territorio, i quali poi possono rimanere qualche giorno in più anche a scopo turistico.

Ai progetti sono seguite alcune attività di *follow-up* sia per quanto riguarda le relazioni con i partner che sono continuate anche al di fuori dei progetti, sia per quanto riguarda gli *showroom*, alcuni dei quali sono stati tenuti aperti anche al termine dei progetti.

Il valore aggiunto delle reti è rappresentato dalle sinergie che si creano tra le aziende partner e dallo scambio di buone pratiche che, come detto in precedenza, permette lo sviluppo di nuove competenze all'interno delle aziende della rete. Tuttavia, nonostante la rete abbia un effetto positivo, per le aziende di dimensioni non troppo piccole (ad esempio sopra 1 milione di euro di fatturato e che hanno più di 10 dipendenti), potrebbe essere utile avere la possibilità di presentare progetti in maniera individuale per permettere alle aziende di poter avanzare proposte perfettamente rispondenti alle proprie esigenze, uscendo dall'ottica negoziale che consegue alla rete.

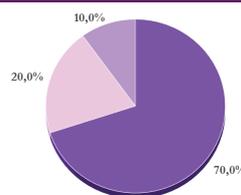
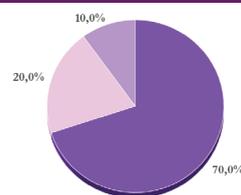
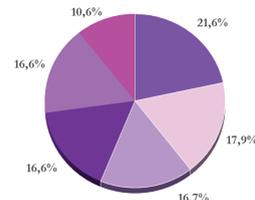
Inoltre, il bando com'è stato strutturato sia nel 2015 sia nel 2017 esclude la copertura di spese inerenti la realizzazione di *showroom* nel territorio. Ad esempio, se si considera il caso di Milano, che rappresenta un centro rilevante per la moda a livello mondiale, esiste un contributo pubblico che agevola la partecipazione a fiere internazionali in Italia (settimana della moda a Milano o Pitti immagine a Firenze), ma non la realizzazione di *showroom*. Questo danneggia le aziende di dimensione media e medio-piccola, operanti in settori come quello tessile, che in alcuni specifici ambiti traggono maggiori vantaggi con la realizzazione di *showroom* piuttosto che con la partecipazione a fiere internazionali. Un'altra

problematica riscontrata è legata alle tempistiche di attesa tra la presentazione del progetto e l'erogazione del contributo, poiché le aziende anticipano le spese e si trovano a ricevere il contributo pubblico, di cui ai bandi regionali, con tempistiche che in media superano ampiamente i 120-150 giorni dalla conclusione dei progetti stessi.

III.5 Caso di studio 5

Dati economici delle reti esaminate

Rete (anno)	Azienda	SLL	Costo ammesso a finanziamento (euro)
8 (2015)	Vernipoll Srl	Foligno	€ 87.310
	RPA SpA	Perugia	
	Hygienio Srl	Città di Castello	
	Top Quality Group Srl	Città di Castello	
	Btree Srl	Foligno	
	Antano Group Srl	Foligno	
2 (2017)	Vernipoll Srl	Foligno	€ 45.000
	Antano Group Srl	Foligno	
	Hygienio Srl	Città di Castello	
3 (2017)	Vernipoll Srl	Foligno	€ 45.000
	Antano Group Srl	Foligno	
	Hygienio Srl	Città di Castello	



Fonti informative: elaborazioni di dati di monitoraggio, analisi documentale e intervista con Hygienio Srl.

Descrizione della rete: La rete finanziata nel 2015 si chiama “Umbra Biomedical Cluster” ed è composta da Btree Srl, Hygienio Srl, Antano Group Srl, RPA SpA, Top Quality Group Srl. Nel 2017 la rete è riproposta e composta da Hygienio Srl, Vernipoll Srl, Antano.

Contesto e *design* del progetto

Hygienio Srl è una piccola azienda che opera nel settore biomedicale, specializzata nelle macchine per la decontaminazione delle superfici. L’idea di creare delle macchine per la decontaminazione è nata dal fatto che vi era una grande lacuna negli strumenti utilizzati per decontaminare le superfici. La tecnologia innovativa dell’azienda sta nell’applicare direttamente i disinfettanti alla superficie e indirettamente nell’aria, garantendo un’ottima aderenza a tutte le superfici. Le tipologie di macchine vendute ad oggi sono due: B1N1

destinata al dentale di più facile utilizzo e C4PO più orientata all'ospedaliero. Le macchine dell'azienda garantiscono un'ottima efficienza nella decontaminazione ma sono comunque un prodotto di nicchia, poiché i *competitors* nel settore sono principalmente le grandi multinazionali. L'azienda opera principalmente nel mercato internazionale (95%) per cui possiede anche un brevetto internazionale, ottenuto e sviluppato anche grazie alla 598.

I progetti di rete che coinvolgono Hygienio Srl sono tre, uno nel 2015 e due nel 2017. Nel 2015 la rete chiamata "Umbria Biomedical Cluster" coinvolgeva il polo biomedicale della regione, per cui l'azienda ha partecipato alla fiera Medica di Dusseldorf nel padiglione del polo biomedicale.

Nel 2017 l'azienda ha aderito a due progetti in rete, entrambi con le aziende Vernipoll Srl e Antano. Rispetto all'anno precedente la partecipazione alle fiere è avvenuta in forma singola, permettendo alle aziende di occupare gli *stand* dei settori specifici di interesse, cosa che non era accaduta precedentemente con il polo biomedicale.

Tutti i progetti sono stati conclusi così come pensati in origine, senza difficoltà particolare. Nel 2019 l'azienda ha richiesto per la prima volta di poter partecipare alla fiera italiana PULIRE ITALIA e ha inoltre mostrato interesse a partecipare a una fiera del *cleaning* ad Amsterdam, che è un settore più ampio rispetto a quello dove l'azienda opera (biomedicale).

Governance del progetto

Per quanto riguarda la rete del 2015 è stato firmato un contratto. Per il progetto di rete del 2015 la società Umbria Export si è occupata del coordinamento e della rendicontazione, anche il polo biomedicale ha rivestito un ruolo organizzativo importante, soprattutto per quanto riguarda la partecipazione alle fiere.

Nel 2017 la rendicontazione è stata gestita autonomamente dalle aziende della rete.

Attività e realizzazioni

Attraverso il contributo ricevuto nell'ambito dell'intervento reti per l'internazionalizzazione sono molteplici i servizi acquistati: partecipazione a fiere; miglioramento del sito web, che è stato anche tradotto in lingua inglese; servizi di consulenza legale, doganale e fiscale.

Risultati e impatti

L'azienda è stata coinvolta in progetti che hanno avuto un effetto positivo sulla visibilità e sull'incremento del posizionamento dell'azienda nei mercati esteri. Hygienio Srl ad oggi ha relazioni con distributori o fornitori del settore ospedaliero in Albania, Messico, Arabia Saudita, Brasile, Inghilterra e paesi UE come Spagna, Germania, Romania e Polonia. Con alcuni di questi paesi i contatti sono maturati durante le fiere o con l'aiuto del polo biomedicale.

Sempre in termini di risultati non si notano effetti sulla capacità di attrarre investimenti che solitamente emergono invece dall'uso delle macchine da parte dei clienti o dalla percezione di nuove necessità, e dalla creazione di nuove collaborazioni. Tuttavia, le collaborazioni già esistenti si sono consolidate (Vernipoll Srl, Btree Srl, ecc.).

L'impatto sull'occupazione e sul fatturato dell'azienda è nullo, ma c'è comunque del potenziale in questo senso. Anche per quanto riguarda l'*e-commerce* l'impatto è nullo perché il sito web è più un sito scientifico che di *e-commerce*.

L'intervento è stato utile per incrementare le competenze dell'azienda, soprattutto relazionali e nei nuovi mercati.

Hygienio Srl è beneficiario non solo dell'intervento reti ma anche dei contributi per la partecipazione a fiere e *voucher* per servizi di consulenza. L'azienda valuta positivamente la possibilità di aggregazione in rete in quanto il lavoro più importante e utile è quello preparatorio, che viene effettuato a monte e in maniera strutturata, cosa possibile solo attraverso una rete. Inoltre, l'aggregazione in rete di più aziende è utile per lo scambio di contatti.

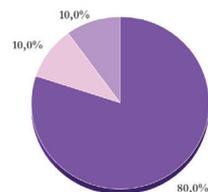
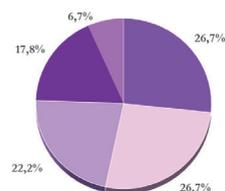
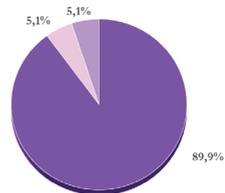
Le fiere sono una vetrina e sono molto più efficaci se accompagnate dal lavoro preparatorio che può svolgere la rete. I *voucher* per servizi di consulenza sono invece un primo passo per conoscere ed esplorare nuovi mercati.

Ai progetti seguono anche delle iniziative di *follow-up*, ad esempio il polo biomedicale organizza ancora delle riunioni e Hygienio Srl, Vernipoll Srl e Antano Group Srl stanno analizzando la possibilità di aprire degli *showroom* in Messico e Serbia. A queste iniziative possono seguirne altre.

III.6 Caso di studio 6

Dati economici delle reti esaminate

Rete (anno)	Azienda	SLL	Costo ammesso a finanziamento (euro)
2 (2015)	I Guinigi Lucca Srl	Assisi	€ 99.000
	Forno Pasticceria Beddini 2 Snc	Foligno	
	Dolciaria Severini Srl	Norcia	
22 (2015) La rete è abortita prima di ricevere il contributo	I Guinigi Lucca Srl	Assisi	€ 22.500
	Argenti Italian Food Srl	Perugia	
	Molini Spigadoro SpA	Assisi	
	Terre di Confine	Toscana	
	Pistelli Enzo	Terni	
4 (2017)	I Guinigi Lucca Srl	Assisi	€ 90.000
	Dolciaria Severini Srl	Norcia	
	Forno Pasticceria Beddini 2 Snc	Foligno	



Fonti informative: elaborazioni di dati di monitoraggio, analisi documentale e intervista con I Guinigi Lucca Srl.

Descrizione della rete: I Guinigi Lucca Srl è un'azienda di Bastia Umbra, che lavora nel settore del commercio all'ingrosso di prodotti alimentari. L'azienda è stata beneficiaria di due progetti di rete per l'internazionalizzazione, uno nel 2015 e l'altro nel 2017 con Forno Pasticceria Beddini 2 Snc e Dolciaria Severini Srl, che sono produttori locali nel settore del *food*. Inoltre, l'impresa I Guinigi Lucca Srl è stata parte di un'altra rete selezionata per l'avviso del 2015 (inizio 2016 e fine 2018), anch'essa specializzata nell'*agribusiness*. Il partenariato in questo caso era formato da Argenti Italian Food Srl di Perugia, Molini Spigadoro SpA di Assisi, Pistelli Enzo di Terni, Terre di Confine della Toscana. Questa rete risulta non attiva per rinuncia dei beneficiari, I Guinigi Lucca Srl non era capofila, ma soltanto partner.

Contesto e *design* del progetto

Il progetto di rete è basato su una collaborazione già esistente fra le aziende e su un programma di internazionalizzazione già definito. Le risorse Por Fesr sono servite per "accelerare" l'attuazione dei progetti e per "potenziarli" dal punto di vista finanziario. Il

primo progetto era di maggiore durata (2 anni), il secondo in continuità di un solo anno. L'obiettivo era quello di destagionalizzare e valorizzare la produzione locale e di promuovere una specializzazione in mercati dove la qualità e il *food* italiano (*no ogm*) sono molto apprezzati (per es. fragola negli Stati Uniti.). Nel primo progetto è stato promosso un investimento di 200 mila euro, nel secondo di 140 mila euro. I progetti in rete sono serviti per operare una destagionalizzazione del lavoro sia nella commercializzazione, sia nella produzione e quindi per portare all'estero sia prodotti, sia materie prime locali di qualità. In tale quadro, I Guinigi Lucca Srl ha svolto la funzione di capofila come responsabile dell'organizzazione di eventi fiere e *workshop*, *export manager* e supporto di consulenti per contrattualistica e analisi di mercato. Invece gli altri partner hanno svolto il loro ruolo nella produzione di prodotti dolciari da forno, *snack*, salati e materie prime (farro umbro della Severini), che potevano essere valorizzati dal *packaging ad hoc*, previsto per la vendita all'estero. I progetti sono stati utili per cercare dei distributori e degli importatori per ogni Paese *target*, in particolare Stati Uniti, Unione Europea, Hong Kong e Cina.

Governance del progetto

La *governance* della rete ha seguito la divisione del *budget* fortemente concentrato su I Guinigi Lucca Srl, che ha preso le principali decisioni anche quelle di commercializzazione e *marketing*. Gli altri partner hanno adeguato i prodotti e investito sull'innovazione produttiva, aggiornando e studiando le tabelle nutrizionali, nonché introducendo alcune varianti utili a soddisfare le esigenze del mercato.

Attività e realizzazioni

L'attuazione del progetto è stata sostanzialmente in linea con le attese, seppure con qualche ritardo. Sono state svolte le attività previste seppure con piccole variazioni, ma le principali fiere e attività sono state svolte in linea con quanto previsto. Laddove sono state necessarie delle variazioni (per es. realizzazione di *workshop*), se ne è data comunicazione alla Regione Umbria che ha dimostrato flessibilità. Il contributo è stato interamente erogato per la prima rete, per la seconda si è in attesa di erogazione, ma comunque si è nei tempi previsti. Le attività sviluppate fra un progetto e il successivo si sono sviluppate in continuità. Il contributo è servito per finanziare in modo principale la partecipazione a fiere fra cui Fiera Internazionali di Fancy Food di New York, Anuga (Colonia), Hofex di Hong Kong, Cibus, Tutto *food* in Italia. Nell'ambito della partecipazione alle fiere il contributo è servito alla locazione, al noleggio e all'allestimento dello spazio espositivo, ai servizi di interpretariato, alla promozione sui mercati di riferimento e al sito web. Inoltre, si è avuto accesso a consulenti e servizi di tipo specialistico soprattutto all'inizio e nel primo progetto. Si trattava di consulenze di tipo legale e contratti per fare *partnership*, etichettature, doganale, in particolare per evitare sanzioni della *Food Drug Administration* degli Stati Uniti. Si sono acquistati per i produttori servizi di consulenza tecnica per nuove ricette e nuovi prodotti. Inoltre, dal lato commerciale, si sono previsti servizi di analisi di mercato, creazione e realizzazione di nuovi prodotti manifatturieri; consulenza legale, doganale e fiscale; ricerca e selezione partner e distributori all'estero; servizi di consulenza per certificazioni estere di prodotto e servizi di *web marketing* mirati ai mercati internazionali identificati quali mercati *target*; siti web ed *e-commerce*.

Risultati e impatti

Il progetto ha consentito di attivare nuovi investimenti all'interno dei progetti ma non oltre gli stessi. Questi investimenti riguardano linee produttive nuove. Sono state create nuove collaborazioni con importatori e soggetti in loco, guadagnando visibilità in particolare su alcuni mercati fra cui Stati Uniti, Giappone, Hong Kong, Sud Corea ed Europa. Si è creata nuova occupazione, 2-3 persone nel primo anno alla I Guinigi Lucca Srl ancora rimaste presso l'azienda, necessarie per i nuovi mercati. Si è maturato un incremento di circa 300 mila euro di fatturato, di circa il 10% nel periodo. Non si registrano effetti sull'*e-commerce* nonostante il potenziamento dei siti web, ma questo perché nel settore del *food* gli acquisti non avvengono via web. I siti hanno un ruolo di vetrina per "rassicurare" il potenziale acquirente, fornendo informazioni ulteriori su qualità e ingredienti. Sono state sviluppate come innovazioni nuovi prodotti (soprattutto a livello dei partner produttori) e nuove certificazioni necessarie per accedere al mercato americano.

Dal punto di vista degli effetti intangibili, il progetto è servito per potenziare le competenze e migliorare le relazioni già ottime fra i vari soggetti che compongono la rete. Il principale valore aggiunto della rete è che è un intervento completo, la cui efficace realizzazione dipende dalla capacità di sfruttare la complementarità fra la specializzazione delle aziende. Si prevedono delle attività di *follow-up* del progetto. Ad esempio, la FIERA ISM di Colonia non è stata finanziata, ma I Guinigi Lucca Srl ha deciso di partecipare per portare i prodotti degli altri partner. L'intervento in rete è il più completo rispetto a fiere e soprattutto a *voucher* per servizi di consulenza, che finanziano soltanto una parte - l'acquisizione delle competenze - ma non il loro utilizzo; questo espone l'azienda a un forte rischio. Per migliorare questo aspetto si ritiene sia necessario garantire maggiore continuità nel tempo degli avvisi.

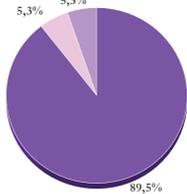
Le principali criticità riguardano l'elevato rischio (che comunque non si è concretizzato) di bloccare parte degli investimenti o il loro rimborso per problematiche riconducibili a indisponibilità del DURC per una delle aziende o per la "regola del 70%". Tale regola prevede che venga realizzato almeno il 70% dell'intero progetto di rete, con l'obbligo di realizzazione almeno del 5% o del 10% per ciascuna impresa partecipante. Tale regola, seppure rappresenti un vincolo necessario per il funzionamento della rete, espone i partner - e in particolare il maggiore investitore (il capofila) - al rischio di non poter realizzare l'investimento per l'incapacità anche solo di uno degli altri soggetti (anche quello con il minor contributo previsto) di portare avanti la propria parte del progetto.

Nel futuro si potrebbero prevedere delle modifiche per fare in modo che tale regola prenda in considerazione soltanto l'ammontare generale dell'investimento della rete e non la percentuale di quanto realizzato da ogni singola azienda; altrimenti il rischio è che la regola ricada di fatto non sull'azienda piccola che fa un piccolo investimento e non riesce a raggiungere la sua quota, ma su quella che fa il maggiore investimento. Questo rischia perciò di disincentivare gli investimenti.

III.7 Caso di studio 7

Dati economici delle reti esaminate

Rete (anno)	Azienda	SLL	Costo ammesso a finanziamento (euro)
41 (2015)	Umbria Aerospace Systems SpA	Perugia	€ 47.500
	Serms Srl	Terni	
	Castellani Aerospace Components Srl	Bevagna	



Azienda	Percentuale
Umbria Aerospace Systems SpA	89,5%
Serms Srl	5,3%
Castellani Aerospace Components Srl	5,3%

Fonti informative: elaborazioni di dati di monitoraggio, analisi documentale e intervista con Umbria Aerospace Systems SpA.

Descrizione della rete: L'azienda è capofila di una rete che ha beneficiato nel 2015. I componenti della rete sono SERMS Srl, Leiter Licht Italia Srl, Castellani Aerospace Components Srl.

Contesto e *design* del progetto

Umbria Aerospace Systems SpA è un'azienda nata recentemente, nel 2014, e si occupa di produzione di componenti per aerei militari e civili. I principali clienti sono sia aziende private che enti pubblici.

Umbria Aerospace Systems SpA è capofila soltanto di una rete, specializzata totalmente nel settore dell'aerospazio, che ha beneficiato nel 2015. Il contributo totale ricevuto dalla rete è di 50 mila euro, di cui 42 mila 500 euro per Umbria Aerospace Systems SpA. Essendo capofila, il progetto di internazionalizzazione è stato definito interamente da Umbria Aerospace Systems SpA che ha poi coinvolto gli altri partner, che sono aziende con cui esistevano già delle collaborazioni e grazie al progetto di rete sono diventate anche fornitori dell'azienda.

Governance del progetto

Il progetto è stato definito dal Umbria Aerospace Systems SpA, come detto in precedenza, tutte le decisioni successive sono state prese in accordo con i partner della rete.

Attività e realizzazioni

Il progetto di internazionalizzazione consisteva nella partecipazione a fiere in Corea del Sud, Singapore, Iran e India e nell'acquisizione di servizi di consulenza che riguardavano principalmente l'analisi di contesto dei nuovi mercati, in quanto la società era nuova.

L'unica modifica apportata al progetto, una volta avviato, riguarda il rifiuto di uno dei partner, per cui il contributo totale ricevuto dalla rete è diminuito a 47 mila 500 euro.

Risultati e impatti

L'azienda ha registrato risultati positivi a seguito del progetto, in termini di attrazione di nuovi investimenti, creazione di nuove collaborazioni e ampliamento della propria rete. Le fiere hanno rappresentato un trampolino di lancio, che ha permesso di aumentare la visibilità dell'azienda in Corea del Sud, India, Iran e Singapore. Anche l'impatto nel fatturato e sull'occupazione (soprattutto maschile) è positivo, mentre il progetto non ha avuto alcun impatto sull'*e-commerce* poiché l'azienda non vende *on-line* e nemmeno sulle innovazioni poiché Umbria Aerospace Systems SpA possiede già le certificazioni necessarie per operare nel campo dell'aeronautica.

Le relazioni con gli altri partner della rete sono migliorate poiché, come descritto in precedenza, sono diventati fornitori dell'azienda.

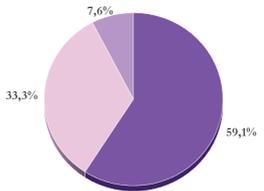
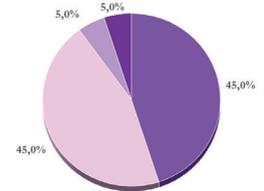
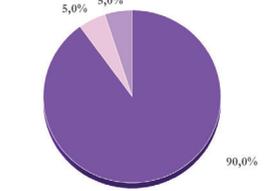
Al progetto sono seguite delle azioni di *follow-up*: alcune aziende conosciute grazie alle fiere in Corea del Sud, Iran, Singapore e India lavorano per Umbria Aerospace Systems SpA come agenti in loco.

L'azienda giudica positivamente l'intervento poiché la rete, rispetto agli interventi per la partecipazione alle fiere e *voucher* per servizi di consulenza, permette di trarre dei benefici dalle relazioni che si instaurano con i partner.

Per questo motivo avrebbe voluto partecipare all'intervento anche nel 2017, ma non è stato possibile perché aveva già raggiunto la soglia del *de minimis*.

III.8 Caso di studio 8

Dati economici delle reti esaminate

Rete (anno)	Azienda	SLL	Costo ammesso a finanziamento (euro)
9 (2015)	Talenti Srl	Terni	€ 100.000
	Lux in Art di E* B*	Verona	
	Arnaldo Caprai Gruppo Tessile Srl	Foligno	
			
31 (2015)	Talenti Srl	Terni	€ 100.000
	Divania Srl	Terni	
	Cameli Marmi	Terni	
	Arnaldo Caprai Gruppo Tessile Srl	Foligno	
			
36 (2015)	Talenti Srl	Terni	€ 100.000
	Lux in Art di E* B*	Verona	
	Domiziani Inox Lava Design Srl	Perugia	
			

Fonti informative: elaborazioni di dati di monitoraggio, analisi documentale e intervista con Talenti Srl. Per problemi di tempistiche dell'azienda non è stato possibile eseguire l'intervista telefonicamente, Talenti Srl ha risposto al questionario via *e-mail*.

Descrizione della rete: Talenti Srl fa parte di 3 reti, tutte beneficiarie nel 2015. L'azienda è capofila di tutte le reti di cui fa parte. Le reti sono rispettivamente formate da Talenti Srl, Lux in Art di E* B* e Arnaldo Caprai Gruppo Tessile Srl; Talenti Srl, Divania Srl, Cameli Marmi, Arnaldo Caprai Gruppo Tessile Srl; Talenti Srl, Lux in Art di E* B* e Domiziani Inox Lava Design. Talenti Srl non ha partecipato al bando reti del 2017 per raggiungimento del *de minimis*.

Contesto e *design e governance* del progetto

Rispondendo al questionario via *e-mail* Talenti Srl non ha fornito alcuna informazione su come è stato definito il progetto di internazionalizzazione e la sua *governance*.

Attività e realizzazioni

I progetti di internazionalizzazione in cui è stata coinvolta l'azienda comprendevano la partecipazione a fiere, iniziative promozionali all'estero, attività correlate (trasporto, interpretariato, traduzione dei materiali, ecc.) e servizi di consulenza in diversi ambiti: analisi per la ricerca di partner esteri, aggiornamento e traduzione del sito web e *web marketing*.

Risultati e impatti

L'azienda ha registrato effetti positivi conseguentemente ai progetti di internazionalizzazione, per quanto riguarda la capacità di attrarre nuovi investimenti e la creazione di nuove collaborazioni, grazie alla maggior visibilità che deriva dalla partecipazione alle fiere internazionali. Grazie ai progetti, Talenti Srl ha registrato un aumento del fatturato, mentre sono nulli gli effetti sull'occupazione, sulle vendite tramite *e-commerce* e per quanto riguarda le innovazioni introdotte. L'azienda considera le reti per l'internazionalizzazione un intervento molto positivo in quanto, con una presenza in loco, permette di intervenire direttamente sul territorio.

III.9 Caso di studio 9

Dati economici delle reti esaminate

Rete (anno)	Azienda	SLL	Costo ammesso a finanziamento (euro)
32 (2015)	Electrolink Srl	Orvieto	€ 93.900
	Olimpieri Costruzioni Meccaniche Srl	Orvieto	
	Galvanica 2000 Srl	Orvieto	

Azienda	Percentuale
Galvanica 2000 Srl	89,4%
Electrolink Srl	5,3%
Olimpieri Costruzioni Meccaniche Srl	5,3%

Fonti informative: elaborazioni di dati di monitoraggio, analisi documentale e intervista con Galvanica 2000 Srl.

Descrizione della rete: Una sola rete nel 2015 i cui componenti sono Electrolink Srl, Olimpieri Costruzioni Meccaniche Srl e Galvanica 2000 Srl. L'intervista è stata effettuata con l'azienda Galvanica 2000 Srl a seguito della rinuncia di Electrolink Srl, capofila della rete.

Contesto e *design* del progetto

Il progetto è stato definito dal soggetto capofila, Electrolink Srl, che ha scelto gli altri partner. Le due aziende partner avevano già collaborazioni avviate con il capofila in quanto fornitori. In particolare, l'azienda intervistata, Galvanica 2000 Srl, lavora soltanto conto terzi e si occupa del trattamento superficiale dei metalli.

Electrolink Srl è l'azienda che presenta e vende il prodotto finale, mentre le altre due aziende forniscono materiale base per poter realizzare il prodotto.

Attività e realizzazioni

Il progetto comprendeva la partecipazione a fiere e anche alcuni servizi di consulenza. Entrambe le attività sono state svolte soltanto dal soggetto capofila, che ha usufruito dei servizi di consulenza ed ha partecipato da solo alle fiere, presentando però anche i processi degli altri due partner. Non è stato possibile raccogliere informazioni più dettagliate sulle fiere e le tipologie di servizi di consulenza acquisite con il bando.

Risultati e impatti

Il progetto ha avuto un impatto positivo in termini di visibilità, permettendo all'azienda di ampliare la propria rete di clienti e avviare nuove collaborazioni, soprattutto con aziende italiane. Inoltre, Galvanica 2000 Srl ha dichiarato di aver introdotto due innovazioni di processo come conseguenza del progetto di internazionalizzazione. Al contrario non si riscontrano effetti né sull'occupazione indotta né sul fatturato.

A seguito del progetto di rete le relazioni tra i partner si sono intensificate e le collaborazioni avviate sono continuate anche dopo la conclusione del progetto.

Allegato IV - Analisi di pratiche italiane ed europee a supporto dell'internazionalizzazione

IV.1 Alcune considerazioni sul ruolo del sostegno pubblico per l'internazionalizzazione

Le piccole e medie imprese (PMI) costituiscono la spina dorsale dell'economia italiana ed europea. Nel 2015 rappresentavano, come in Italia, il 99% delle imprese europee, impiegavano il 67% dei lavoratori del settore privato, producevano il 59% del valore aggiunto⁶⁵. L'internazionalizzazione, intesa come un complesso di attività volte alla creazione di proficue relazioni internazionali con partner stranieri nell'ambito dell'export, delle importazioni, dello scambio di *know-how*, degli investimenti diretti e della ricollocazione di unità produttive, rappresenta un importante volano di sviluppo per le PMI. Uno studio del 2010 della Commissione Europea⁶⁶, ha condotto un'indagine campionaria sulle PMI negli anni 2007-2008 rilevando quanto segue:

- a) **le PMI internazionalizzate fatturano di più.** Oltre il 50% delle imprese che hanno investito all'estero o sono state coinvolte in subforniture all'estero hanno registrato un incremento di fatturato contro il 33% delle imprese non internazionalizzate;
- b) **le PMI internazionalizzate assumono di più (o licenziano di meno).** Registrano infatti un incremento della forza lavoro impiegata pari al 7-10%, contro un incremento pari al 2-3% delle PMI non internazionalizzate;
- c) **le PMI internazionalizzate innovano di più.** Il 26% delle imprese internazionalizzate ha lanciato sul mercato nuovi prodotti o servizi contro l'8% delle PMI non internazionalizzate. In tal senso la domanda di nuovi mercati e consumatori rappresenta un importante stimolo all'innovazione.

Lo studio sopra menzionato individua anche i principali ostacoli all'internazionalizzazione:

- a) la **sistematica mancanza di capitali** da investire e il difficile accesso al credito;
- b) la **mancanza di expertise e personale specificamente formato** sulle tematiche dell'import-export spesso più critica nelle aziende di dimensione inferiore;
- c) la **mancanza di informazioni sui mercati stranieri**, sia di tipo normativo-legale che di tipo commerciale, cioè utili per l'individuazione di clienti, partner e fornitori.

Inoltre, per il caso specifico dei prodotti italiani, sembra particolarmente rilevante anche il problema della contraffazione e quindi della protezione dell'unicità e della qualità del prodotto. Nonostante gli ostacoli, le principali opportunità per il processo di internazionalizzazione delle imprese sono riconducibili a:

- a) il **consolidarsi di zone di libero scambio e di accordi commerciali** preferenziali⁶⁷ tesi ad abbassare o eliminare dazi nonostante in alcune aree le tensioni commerciali si siano accresciute di recente;

⁶⁵ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Small_and_medium-sized_enterprises

⁶⁶ EC, 2014, *Supporting the Internationalisation of SMEs - Guidebook Series*

⁶⁷ Fonte: https://www.ice.it/it/repository/archivio_rapporti/Rapporto_Ice_2016%20-2017_web.pdf

- b) **P'avanzamento della logistica e dei sistemi di comunicazione;**
c) **la rivoluzione digitale e le possibilità offerte dall'e-commerce.**

Le politiche di supporto all'internazionalizzazione delle PMI possono essere classificate, secondo la tassonomia adottata dall'*Interreg Europe Policy Learning Platform*, in quattro tipologie di *Capacity building* (costruzione delle capacità per l'internazionalizzazione)⁶⁸:

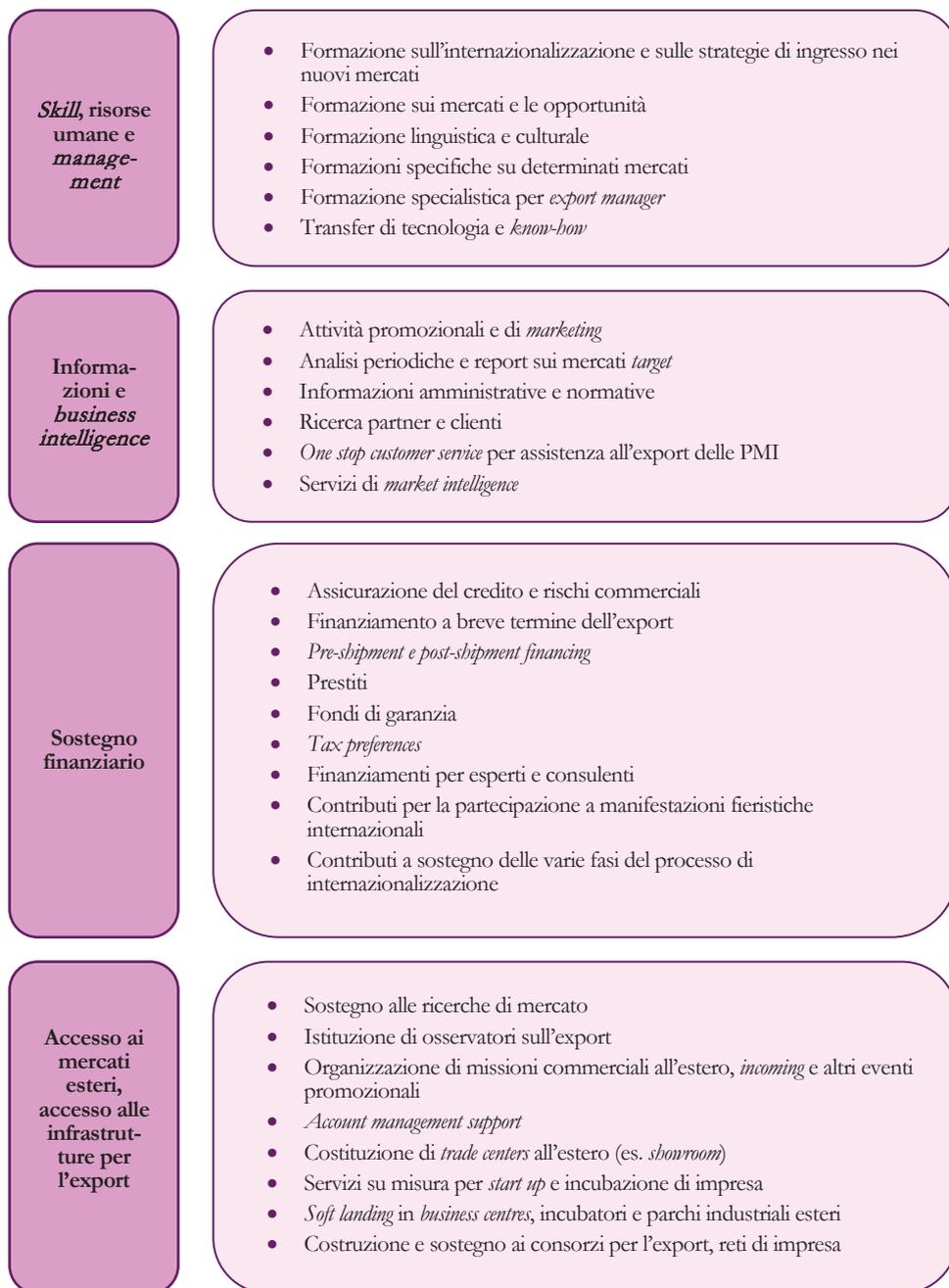
1. rafforzamento delle competenze delle risorse umane e del *management* delle PMI (formazione sull'internazionalizzazione e sulle strategie di ingresso nei nuovi mercati, sulle opportunità dei mercati, formazione linguistica e culturale, formazione specialistica per *export manager*, trasferimento di tecnologia e *know-how*, azioni di *mentoring*);
2. accrescimento della disponibilità di informazioni e *business intelligence* (attività promozionali e di *marketing*, analisi periodiche e *report* sui mercati *target*, informazioni amministrative e normative, ricerca partner e clienti, *one stop customer service* per assistenza all'export delle PMI, servizi di *market intelligence*, protezione della proprietà intellettuale);
3. sostegno attraverso strumenti finanziari (assicurazioni contro i rischi commerciali, agevolazioni bancarie, finanziamenti agevolati, concessione di finanziamenti diretti utili alla partecipazione individuale a fiere e manifestazioni promozionali di rilevanza internazionale in Italia e all'estero, contributi agli investimenti all'estero, ecc.);
4. facilitazione all'accesso ai mercati esteri, anche attraverso l'organizzazione di infrastrutture di sostegno all'export (sostegno alle ricerche di mercato, costituzione di osservatori sull'export, organizzazione di missioni commerciali all'estero, *incoming* e altri eventi promozionali, *account management support*, costituzione di *trade centers* all'estero - es. *showroom* -, servizi su misura per *start up* e incubazione di impresa, reti di imprese).

In tal senso **gli interventi previsti dal Programma di internazionalizzazione della Regione Umbria** e finanziati dal Por Fesr con l'azione 3.3.1 **possono essere classificati come** segue:

- i contributi per la partecipazione alle fiere sono prevalentemente un intervento di “sostegno finanziario”;
- i *voucher* sono prevalentemente interventi di “rafforzamento delle competenze delle risorse umane e del *management* delle PMI”;
- le missioni imprenditori e gli interventi in rete sono di “facilitazione all'accesso ai mercati esteri [...]”, ma hanno elementi assimilabili anche alle altre categorie.

⁶⁸ Fonte: elaborazione propria sulla base del *webinar* dell'*Interreg Europe Policy Learning Platform* “Boosting exports through collective support” (<https://www.youtube.com/watch?v=qDt-nAjqfY0&t=831s>).

Figura 33 - Interventi di *capacity building* per l'internazionalizzazione delle imprese



Fonte: elaborazione degli autori

IV.2 Il Sistema Italia

La realizzazione di strumenti e servizi per l'internazionalizzazione, in Italia, è stata affidata fino al 2016 a un insieme di attori che operano a livello diverso, spesso costituendo una geografia articolata e in alcuni casi ridondante benché coordinata dalla Cabina di Regia diretta dal Ministero degli Esteri e della Cooperazione internazionale. Il cosiddetto "Sistema Italia" può essere così rappresentato:

- l'Agenzia ICE che può operare con accordi di sistema, anche a livello regionale e che è strutturata con uffici di riferimento all'estero nei principali Paesi di esportazione delle imprese italiane;
- il gruppo Cassa Depositi e Prestiti con Simest e Sace presente anche a livello regionale con accordi locali con Regioni o Confindustria;
- le Regioni che detengono potestà legislativa e autonomia nelle materie di legislazione concorrente, tra cui il commercio estero, in virtù del Titolo V della Costituzione;
- le Agenzie di sviluppo regionale, partecipate interamente dalle Regioni o in altri casi aperte a soci pubblici di diversa natura (alcuni esempi: IDM Süd Tirol - Provincia Autonoma di Bolzano e Camera di Commercio; CEI Piemonte - Regione, sistema delle Camere di Commercio, Comuni e Università);
- le Associazioni di categoria imprenditoriali nazionali e proprie declinazioni regionali e/o provinciali;
- Unioncamere e il sistema delle Camere di Commercio Italiane, che è a sua volta particolarmente articolato, comprendendo Unioncamere regionali, spesso molto attive sul versante dell'internazionalizzazione (es. Uniocamere Emilia-Romagna); Aziende Speciali delle Camere di Commercio dedicate all'internazionalizzazione (es. Promos Milano)⁶⁹; Assocamerestero e le Camere di Commercio Italiane all'Estero; soggetti di natura privatistica ma riconosciuti dal MISE e presenti attualmente in 56 paesi⁷⁰; le Camere di Commercio italo-estere o estere in Italia⁷¹.

La recente riforma delle Camere di Commercio⁷², (D.Lgs 25 novembre 2016 n. 219) è stata realizzata anche con l'obiettivo di riorganizzare l'attività delle Camere di Commercio per una maggiore razionalizzazione e collaborazione. L'art. 1, comma 2 della riforma

⁶⁹ Si precisa che Promos Milano dal 2019 ha cambiato nome in Promos Italia. Tuttavia, per semplicità, nel presente lavoro si adotteranno entrambi i nomi per la stessa entità.

⁷⁰ Le Camere di Commercio Italiane all'Estero (CCIE) sono associazioni di imprenditori e professionisti, italiani e locali, ufficialmente riconosciute dallo Stato italiano ai sensi della legge n. 518 del 1° luglio 1970, che operano per favorire l'internazionalizzazione delle imprese italiane e promuovere il Made in Italy nel mondo (<http://www.assocamerestero.it/default.asp?idtema=1&idtemacat=1&page=informazioni&idcategoria=25268>).

⁷¹ http://www.camcom.gov.it/albo_CCIE/regolamento.php

⁷² Articolo 1, comma 2, lettera d: "d) sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con l'Agenzia ICE per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero.

limita, alla lettera d), la funzione delle Camere di Commercio, evidenziandone il ruolo in termini di informazione, formazione e preparazione delle imprese verso i mercati esteri. La promozione all'estero è esplicitamente collegata alla stretta collaborazione con ICE e il gruppo CDP. Tale disposizione sembra, di fatto, togliere alle Camere di Commercio l'autonomia nella promozione estera delle imprese del proprio territorio, escludendo tale attività dal novero di quelle istituzionali dell'ente.

La mancanza di autonomia nell'ambito della promozione all'estero è ribadita alla lettera g) del medesimo comma che determina come le Camere di Commercio possano collaborare in convenzione con altri Enti, tra cui le Regioni, purché il contributo delle controparti sia non inferiore al 50%⁷³.

Il processo di riforma delle Camere di Commercio ha inoltre comportato una riduzione del 50% del diritto camerale riscosso, e di conseguenza delle entrate del sistema a supporto delle azioni per la promozione e lo sviluppo economico⁷⁴. Pertanto, è facile prevedere come l'integrazione di programmi e attività tra Regioni e Sistema Camerale aumenterà a livello nazionale. Pare comunque evidente come la riforma ponga, in ambito della promozione diretta all'estero, il sistema camerale in posizione di subalternità rispetto all'Agenzia ICE e alle Regioni. Lo scenario dei prossimi anni sarà in ogni caso contraddistinto da un equilibrio nuovo tra gli attori in gioco, con effetti reali sulle piccole e medie imprese da misurare e valutare⁷⁵.

IV.3 Focus sulle iniziative delle regioni italiane a sostegno della partecipazione fieristica

La partecipazione alle fiere all'estero o in Italia ma di rilevanza internazionale è uno strumento di base ma efficace di promozione internazionale. In particolare, per alcuni settori produttivi è lo strumento principale di promozione: si consideri il settore tipico del

⁷³ Articolo 1, comma 2, lettera g) “ferme restando quelle già in corso o da completare, attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati stipulate compatibilmente con la normativa europea. Dette attività riguardano, tra l'altro, gli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie. Le stesse possono essere finanziate con le risorse di cui all'articolo 18, comma 1, lettera a), esclusivamente in cofinanziamento con oneri a carico delle controparti non inferiori al 50%.”

⁷⁴ Dal 2017, le novità introdotte dal D.Lgs n. 219/2016 di cui al comma 10, art. 18, offrono la possibilità per le Camere di Commercio di recuperare una quota del diritto annuale incrementandolo sino a un massimo del 20% se tale aumento è destinato al finanziamento di programmi e progetti, condivisi con Regione nell'ambito dell'accordo, e aventi per scopo la promozione dello sviluppo economico e l'organizzazione di servizi alle imprese.

⁷⁵ Il Sistema Camerale italiano sembra non rinunciare però a ruolo importante nel sostegno all'internazionalizzazione delle PMI: a febbraio è stata creata Promos Italia Srl, società consortile a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese. La società nasce dall'accorpamento di un gruppo di aziende speciali del sistema camerale: Promos Milano, WTC Genova, Promec Modena, Eurospertello Ravenna e I.TER Udine, che complessivamente contano un bacino di circa 600 mila imprese, con l'obiettivo di “dare seguito e attuazione al percorso di razionalizzazione ed efficientamento delle strutture camerali previsto dal decreto di riforma delle Camere di commercio del 2016”, <http://promositalia.camcom.it/area-stampa/comunicati-stampa/nasce-promos-italia-servizi-e-soluzioni-per-lexport.kl>

Made in Italy del comparto calzaturiero, abbigliamento e tessile (CAT), in cui la stagionalità delle collezioni spinge alla presentazione periodica sui mercati di destinazione delle nuove collezioni, che verranno commercializzate nella stagione successiva. In tal senso gli interventi sono utili ad affrontare i seguenti bisogni:

- creare un contatto diretto con i potenziali clienti esteri;
- presidiare mercati già conosciuti;
- esporre in nuovi mercati;
- ridurre i costi di partecipazione.

La seguente tabella riporta sinotticamente le azioni intraprese da 13 Regioni italiane a sostegno della partecipazione diretta delle PMI a fiere all'estero o, comunque, di rilevanza internazionale. La notevole varietà di bandi delle Regioni italiane è integrata dal Piano Export Sud che l'ICE destina alle MPMI delle "Regioni meno sviluppate". È attualmente operativo il Piano Export Sud 2, denominato PES2, con dotazione finanziaria pari a 50 milioni di euro a valere sulle risorse del Programma Operativo Nazionale Imprese e Competitività 2014-2020 Fesr asse III, azione 3.4.1 - Progetti di promozione dell'export destinati a imprese e loro forme aggregate individuate su base territoriale o settoriale.

Le risorse sono destinate all'attuazione di iniziative di formazione e di promozione a favore delle PMI localizzate nelle "Regioni meno sviluppate" (Calabria, Campania, Puglia, Basilicata, Sicilia) e nelle "Regioni in transizione" (Abruzzo, Molise, Sardegna).

Il nuovo Piano Export Sud ha due obiettivi principali: trasformare le aziende potenzialmente esportatrici in esportatori abituali e incrementare la quota export ascrivibile alle Regioni del Mezzogiorno sul totale nazionale. PES2 prevede attività formative, consulenziale e promozionali a favore delle MPMI beneficiarie. Finanzia, prevedendo costi molto contenuti, la partecipazione delle MPMI delle regioni meridionali alle principali fiere internazionali di settore⁷⁶.

⁷⁶ <https://www.ice.it/it/piano-export-il-sud>

Tabella 14 - Azioni a livello regionale per il contributo per la partecipazione a fiere

Regione	Bando	Dotazione finanziaria (milioni di euro)	Tipo di beneficiario	Investimento minimo (euro)	Contributo massimo (euro)	Intensità dell'agevolazione	Descrizione
Emilia-Romagna ⁷⁷	Bando Promozione dell'Export per la partecipazione a eventi fieristici 18/19 Por Fesr	4,37	MPMI o reti di imprese	20 mila	30 mila 120 mila per le reti	30%	Partecipazione ad almeno 3 fiere/eventi di rilievo internazionale più un servizio consulenza
Lombardia 1 ⁷⁸	Bando "Export Business Manager 2017 - Por Fesr	4	MPMI - Reti soggetto o a contratto	13 mila	8 mila (fino a 10 mila con un investimento di 5 mila per eventi fieristici)	Contributo fisso (pari al 61% nel caso di investimento minimo)	Progetti integrati, con consulenze erogate da fornitori qualificati
Lombardia 2 ⁷⁹	Export 4.0 fiere 18/19 Por Fesr	2,75	PMI	4 mila	2 mila	50%	
Piemonte ⁸⁰	Bando <i>voucher</i> 2018-2019 Por Fesr	3	PMI		5 mila - Paesi europei 7,5 mila - non europei ⁸¹	100% Max due fiere (una europea, una fuori Europa)	Solo servizi fieristici o ricollegabili direttamente alla fiera

⁷⁷ <https://fesr.regione.emilia-romagna.it/opportunita/2018/progetti-di-promozione-delllexport-per-imprese-non-esportatrici-bando-2018>

⁷⁸ <http://www.fesr.regione.lombardia.it/wps/portal/PROUE/FESR/Bandi/DettaglioBando/Agevolazioni/bando-export-business-manager-imprese>

⁷⁹ <http://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioBando/servizi-e-informazioni/imprese/sostegno-all-export/bando-export-commercio-digitale-fiere>

⁸⁰ <http://www.regione.piemonte.it/bandipiemonte/cms/avvisi/bando-il-sostegno-alla-internazionalizzazione-delle-imprese-del-territorio-attraverso-l>

⁸¹ Si intendono paesi europei non in Paesi UE ma tutti i Paesi del continente europeo, inclusa la Turchia.

Regione	Bando	Dotazione finanziaria (milioni di euro)	Tipo di beneficiario	Investimento minimo (euro)	Contributo massimo (euro)	Intensità dell'agevolazione	Descrizione
Valle d'Aosta ⁸²	Intervento a sostegno della internazionalizzazione del sistema produttivo		PMI	2,5 mila	8 mila (in Italia) o 11 mila (estero) per impresa singola 11 mila (in Italia) o 17 mila (estero) per singola impresa ma in contratto di rete	Dal 15% al 60% a seconda della tipologia di spesa 40% per spese fieristiche per impresa singola 50% per spese fieristiche di singola impresa ma in contratto di rete	Progetti integrati di cui la fiera è un'azione possibile
Veneto ⁸³	Bando per "partecipazione a fiere internazionali" 2018 Regione - EBAV	6	PMI		2,5 mila (estero) 1,5 mila (Italia) Fiere internazionali	50%	Possibilità di accumulare due <i>voucher</i> per due fiere
Friuli-Venezia Giulia ⁸⁴	Contributi per partecipazione a fiere, mostre ed esposizioni 2018		MPMI, consorzi, società consortili anche in forma cooperativa	2 mila	7,5 mila	30% - 40% con criteri premianti (giovani - imprese femminili - aree svantaggiate)	Solo spese fieristiche o effettuate in fiera
Marche ⁸⁵	Bando Internazionalizzazione 2016/17 - Por Fesr	1,94	PMI in forma singola o in contratti di rete, ATI		15 mila	50%	Partecipazione a fiere internazionali all'estero, missioni all'estero e servizi di consulenza e promozione

⁸² http://www.regione.vda.it/Portale_impresa/Sostegno_alle_impresa/LR_6_2003_art_24/default_i.aspx

⁸³ <https://www.farexport.it/wp-content/uploads/2018/10/Bando-fiere-internazionali-2018.pdf>

⁸⁴ <http://www.regione.fvg.it/rafvfg/cms/RAFVG/economia-impresa/artigianato/FOGLIA27/>

⁸⁵ http://www.regione.marche.it/Entra-in-Regione/Fondi-Europei/bandi-Fesr?id_11498=341

Regione	Bando	Dotazione finanziaria (milioni di euro)	Tipo di beneficiario	Investimento minimo (euro)	Contributo massimo (euro)	Intensità dell'agevolazione	Descrizione
Toscana ⁸⁶	Bando internazionalizzazione 2018 Por Fesr	6,2	MPMI, Reti "soggetto", Reti "contratto", Liberi professionisti	10 mila microimpresa 12,5 mila piccola 20 mila media 35 mila consorzio/rete	15 mila microimpresa 20 mila piccola 16 mila media 35 mila consorzio/rete ⁸⁷	50% Micro e Piccole 40% Medie	Progetti complessi che integrano strumenti promozionali diversi
Lazio ⁸⁸	Contributo sostegno dei processi di internazionalizzazione PMI 2018 - Por Fesr	2,2	PMI, Reti di imprese, consorzi, liberi professionisti	5 mila per PMI in forma singola 20 mila per partecipazione in rete/consorzio	30 mila per PMI in forma singola 100 mila per partecipazione in forma aggregata	50-70%	Progetti complessi che integrano strumenti promozionali diversi, inclusi servizi di <i>Temporary Export Management</i>
Calabria ⁸⁹	<i>Voucher</i> internazionalizzazione 2018 - Por Fesr	3,5	PMI, Reti di imprese, consorzi, liberi professionisti	20 mila	70 mila per PMI in forma singola 140 mila per partecipazione in forma aggregata	70%	Progetti complessi che integrano strumenti promozionali diversi
Puglia ⁹⁰	Bando <i>voucher</i> Fiere 2018/2019 Por Fesr	5	MPMI		6 mila per ciascun evento fieristico in UE (Italia compresa) 9 mila per le fiere in Paesi extra UE	50% Max 4 <i>voucher</i> cumulabili (2 UE e 2 extra UE)	Spese fieristiche o effettuate in fiera

⁸⁶ http://www.regione.toscana.it/bancadati/atti/Contenuto.xml?id=5188644&nomeFile=Decreto_n.12057_del_23-07-2018-Allegato-A

⁸⁷ Gli importi riportati sono relativi al contributo massimo ottenibile per la partecipazione a una fiera. Considerato che questo bando finanzia progetti complessi che integrano le fiere con altri strumenti promozionali, gli investimenti massimi previsti sono di 150 mila euro per le MPMI, 400 mila euro per le Reti "soggetto", uguali alla somma dei massimali previsti per le singole imprese nel caso di reti "contratto".

⁸⁸ <http://www.lazioinnova.it/wp-content/uploads/2018/02/Avviso-Internazionalizzazione-2018.pdf>

⁸⁹ <http://calabriaeuropa.regione.calabria.it/website/bando/364/index.html>

⁹⁰ <http://internazionalizzazione.regione.puglia.it/bandi>

Regione	Bando	Dotazione finanziaria (milioni di euro)	Tipo di beneficiario	Investimento minimo (euro)	Contributo massimo (euro)	Intensità dell'agevolazione	Descrizione
Campania ⁹¹	Voucher per la partecipazione di MPMI ad eventi fieristici internazionali Por Fesr	5	MPMI		6 mila per ciascun evento fieristico in UE (Italia compresa) 9 mila per le fiere in Paesi extra UE	70% Max. 4 voucher cumulabili	Spese fieristiche o effettuate in fiera

Fonte: elaborazione dell'autore sulla base dei testi degli avvisi

⁹¹ <http://porfesr.regione.campania.it/it/opportunita-e-bandi/opportunita-di-finanziamento/avviso-pubblico-per-l-erogazione-di-voucher-per-la-partecipazione-di-micro-e-pmi-campane-ad-eventi-fieristici-internazionali>

IV.3.1 Contributo per la partecipazione a fiere vs progetto integrato

In prima analisi, è evidente come alcune Regioni scelgano di vincolare il sostegno alla partecipazione delle PMI o MPMI a manifestazioni fieristiche alla domanda di sviluppare un progetto più complesso di promozione internazionale che combini la fiera vera e propria con altre attività.

Piemonte, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Puglia, Campania prevedono uno strumento specifico per la contribuzione delle fiere direttamente realizzate. Emilia-Romagna, Valle d'Aosta, Marche, Toscana, Lazio e Calabria sostengono invece azioni più complesse che integrano fiere e altre attività promozionali. La Lombardia ha invece predisposto due strumenti, uno per l'anno 2017 e uno per il 2018 di complessità diversa. Il primo, denominato "Export Business Manager 2017" è destinato a finanziare progetti complessi e integrati ed è stato preceduto da un bando complementare volto alla definizione di una lista di fornitori adeguatamente qualificati e selezionati *ad hoc*. Il secondo, denominato "Export 4.0", finanzia anche la singola partecipazione a una fiera internazionale, ma prevede la possibilità di richiedere, con lo stesso bando, un contributo per finanziare il proprio *e-commerce*. I progetti "integrati" prevedono la possibilità per le imprese di associarsi in ATI o di partecipare come Reti "soggetto", mentre i bandi per la sola partecipazione a eventi fieristici individuano come beneficiari le MPMI singole (Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia "Export 4.0", Campania, Puglia).

I "progetti integrati" prevedono la possibilità di presentare spese collegate ad azioni di rafforzamento della capacità aziendale a esportare, quali ad esempio:

- Attività di comunicazione volta ai mercati internazionali: a partire da attività volte alla dotazione degli strumenti indispensabili e propedeutici a qualsiasi attività di internazionalizzazione (quali il sito web in lingua inglese e il materiale promozionale stampato con il quale presentare la propria azienda), fino al vero e proprio *marketing* digitale.
- Consulenza finalizzata alla redazione di *check up* aziendali, valutazione della *export readiness*, redazione di *business plan* e piano per l'*export*: tutte attività utili soprattutto alle imprese che non hanno ancora impostato una strategia per l'*export* e conseguentemente necessitano di sostegno per organizzare un ufficio *export*.
- Affiancamento di un *Temporary Export Manager*: l'impresa, specialmente se di dimensioni ridotte e fatturato contenuto, può dotarsi di un *export manager* esterno che segua le operazioni necessarie alle esportazioni per un periodo di tempo determinato. Si tratta di una consulenza che può essere definita *on-site* perché l'*export manager* temporaneo effettua la propria attività all'interno dell'impresa e a fianco della direzione/proprietà. Si garantisce, in questo modo, un maggiore livello di *accountability* dell'attività svolta per conto della PMI rispetto alla consulenza tradizionale⁹².

⁹² Esiste un modello più complesso che punta a integrare la coppia impresa assistita - *Temporary Export Manager* con un *manager junior*, costantemente inserito in azienda. In questo modo, il *manager junior* - sotto le direttive del

- Organizzazione di attività finalizzate agli incontri b2b con potenziali clienti: come ad esempio attività di *incoming* e visite aziendali *door to door*, normalmente realizzate tramite la collaborazione di soggetti di consulenza esterni, esperti nella ricerca e selezione di clienti.
- In linea di massima, i progetti integrati hanno come *target* principale MPMI, che possiamo ipotizzare siano all'inizio di un processo di internazionalizzazione. Difatti, i bandi prevedono la possibilità di finanziare consulenze e assistenze specialistiche, utili alla *capacity building* delle piccole imprese, efficace per una migliore organizzazione aziendale e per la pianificazione di una strategia che solo in un secondo momento, si auspica, farà sì che l'impresa non sia più "occasionalmente" ma "stabilmente" esportatrice. **In tal senso la Regione Umbria ha adottato, invece, una formulazione più tradizionale, che prevede unicamente il contributo alla partecipazione alle fiere senza un approccio integrato, ma che si spinge soltanto fino al supporto per attività di comunicazione (ad es. sito web e interpretariato).**

IV.3.2 Localizzazione delle fiere e Paesi target

Con alcuni bandi si finanziano fiere esclusivamente estere, come il caso del Piemonte, delle Marche, dell'Emilia-Romagna. In alcuni casi è prevista la possibilità di finanziare anche fiere di rilevanza nazionale o internazionale in Italia come nel caso della Valle d'Aosta, Veneto, Campania e Puglia. Nei bandi analizzati, non si riscontra una definizione precisa e omogenea di che cosa si intenda per "fiera internazionale" e quindi non è esplicitato l'obbligo di selezionare fiere che siano in qualche modo certificate come internazionali (per esempio per mezzo della norma ISO 25639-2, certificata in Italia da Accredia⁹³).

Alcuni bandi si differenziano, in base al Paese in cui si svolge la manifestazione fieristica prevedendo un'intensità o un importo diverso a seconda della localizzazione della fiera: Italia o estero (Valle d'Aosta, Veneto), Europa o non europei (Piemonte, Campania, Puglia). Generalmente, i bandi differenziano gli interventi previsti sulla base della localizzazione della fiera in un paese dell'Unione Europea o extra UE. Interessante il caso del Piemonte, che definisce la partecipazione in Europa intendendo tutti i paesi del continente Europa, inclusa la Turchia e non solamente i paesi membri della UE⁹⁴.

manager senior e in accordo con la direzione aziendale - segue giorno per giorno lo sviluppo di un progetto di internazionalizzazione. Tale formula progettuale ha il vantaggio aggiunto di contribuire direttamente all'incremento dell'occupazione giovanile in azienda. È il caso dell'iniziativa messa a punto da Unioncamere Emilia-Romagna che ha ottenuto risultati lusinghieri coinvolgendo 150 PMI e altrettanti junior provenienti da corsi universitari http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/sme-best-practices/SBA/index.cfm?fuseaction=practice.detail&gp_pk=10630&

⁹³ <https://www.accredia.it/servizio-accreditato/organizzazione-esibizioni-show-fiere-e-convegni/>

⁹⁴ "Bando per il Sostegno alla internazionalizzazione delle imprese del territorio attraverso l'erogazione di *voucher* per fiere all'estero", pag. 5
http://www.regione.piemonte.it/bandipiemonte/cms/system/files/Bando_voucher_Fiere_2018_2019_0.pdf

Nel caso specifico del Veneto, il bando (che non dipende dal Por Fesr) prevede come criterio di valutazione la scelta da parte delle PMI di fiere di riferimento per settori trainanti dell'economia regionale – (I Saloni Worldwide di Mosca per il mobile, la Big 5 Dubai per il sistema casa, la fiera Jewellery & Gem Fair - Hong Kong - per il settore Orafo).

Il bando “Bando Fiere 18/19 Por Fesr” dell’Emilia-Romagna distingue inoltre tra azioni realizzate in paesi aderenti agli accordi della World Trade Organisation (WTO) e appartenenti all’OCSE e quelle realizzate in paesi non aderenti al WTO e non OCSE.

Nel caso umbro, **le fiere strategiche sono individuate dalle associazioni datoriali e dalle imprese insieme alla Regione e a Sviluppo Umbria** e comprendono sia fiere in Italia, sia all'estero ed extra-UE. Si precisa, tuttavia, che per il bando 2019, le fiere internazionali sono state individuate dall'accordo Conferenza Stato-Regioni integrando le scelte delle aziende umbre negli anni passati con ulteriori fiere considerate come strategiche. In tale modo si è ampliata la lista delle fiere internazionali in Italia e all'estero, visto che non dovrebbe essere più previsto per il futuro l'intervento delle Camere di Commercio. Inoltre, le fiere di poco successo e poco partecipate sono state escluse dalla lista, perché altrimenti avrebbero potuto essere interpretate come un sostegno specifico a una o pochissime aziende.

IV.3.3 Beneficiari degli interventi: imprese singole o imprese aggregate

Il beneficiario di tutti gli interventi è l'impresa, individuata a seconda delle dimensioni aziendali (in alcuni casi si prevedono interventi diversi distinguendo tra micro e piccola impresa, come nel caso del bando elaborato dalla Regione Toscana), del settore produttivo e, ovviamente, della localizzazione della sede all'interno della Regione che concede il contributo. In alcuni casi la partecipazione avviene in ATI o reti di imprese. Ciononostante, l'aggregazione tra PMI, seppur agevolata da contributi pubblici, non è operazione facile né scontata. Si prenda per esempio, il caso del “Bando Internazionalizzazione 2016/17” della Regione Marche organizzato in due sotto-misure, (con dotazione finanziaria identica 968.748,92 euro), una delle quali è stata destinata alla partecipazione delle MPMI in forma singola e l'altra alla partecipazione in rete di imprese o in ATI. Alla chiusura della fase di ricezione delle domande di finanziamento, la prima misura, dedicata alla partecipazione singola, ha ricevuto 492 domande ammissibili di cui solo 74 coperte dalla disponibilità finanziaria⁹⁵. Al contrario, la seconda misura, identica alla prima se non per la richiesta in forma aggregata, ha ricevuto 71 domande, tutte finanziabili e con un'eccedenza di disponibilità finanziaria pari a 63.832,74 euro, successivamente utilizzata per lo scorrimento della prima graduatoria⁹⁶.

⁹⁵ <http://bandi.regione.marche.it/Allegati/341/AZ.%209.2%20%20DDPF%20GRADUATORIA%20PMI%20SINGOLE.docx.pdf>

⁹⁶ <http://bandi.regione.marche.it/Allegati/341/AZ.%209.2%20%20DDPF%20GRADUATORIA%20PMI%20AGGREGATE.docx.pdf>

L'esempio in questione pare suggerire come, in alcuni casi, l'obiettivo dell'aggregazione di MPMI possa essere perseguito attivando un processo più complesso gestito dall'Ente pubblico o, più frequentemente, attraverso il coinvolgimento di Soggetti attuatori, quali ad esempio Associazioni datoriali, Camere di Commercio o altre tipologie di organizzazioni capaci di coagulare più imprese attorno la medesima progettualità. **In tal senso il risultato dell'analisi delle reti in Umbria conferma che le reti sono molto più spesso il risultato di strategie precedenti e dell'iniziativa di uno dei partner, ovvero di un soggetto promotore (associazioni di categoria, *cluster*, azienda singola) che ha generalmente la capacità di consolidare la *partnership* e di aumentare e velocizzare l'investimento previsto.**

IV.3.4 L'innovazione quale criterio di valutazione dei progetti?

I criteri di valutazione previsti per l'assegnazione dei contributi variano di regione in regione e a seconda della tipologia dei progetti finanziabili.

I bandi che finanziano la semplice partecipazione a fiere possono definire una semplice istruttoria basata sull'ammissibilità delle spese delle azioni previste e del beneficiario (Friuli-Venezia Giulia e Valla d'Aosta⁹⁷, che finanziano tali azioni per mezzo di leggi regionali). Alcune considerazioni possono essere formulate sul criterio di valutazione del livello di innovazione dei progetti. Tale criterio nel caso umbro, tuttavia, è stato inserito soltanto per le procedure a valutazione (interventi che finanziano le reti per l'internazionalizzazione) e non per i contributi per la partecipazione a fiere. In altri casi regionali, il livello di innovazione è un ulteriore criterio che viene individuato in fase di valutazione della possibilità di finanziare un progetto di internazionalizzazione. Il livello di innovazione è valutato con criteri diversi: in Piemonte⁹⁸, Puglia e Campania vengono premiate le imprese iscritte nella sezione speciale "Start up innovativa" del Registro Imprese⁹⁹. Nel caso di bandi che finanziano la promozione commerciale all'estero tramite azioni integrate, tra cui la partecipazione a fiere internazionali, si valuta invece la compatibilità tra le attività progettuali e le priorità tecnologiche RIS 3 o l'integrazione con la *smart specialisation* regionale (come nel caso dei bandi della Toscana e del Lazio). In alcuni casi, l'innovazione non contribuisce alla valutazione di azioni finalizzate principalmente alle manifestazioni fieristiche, come nel caso, ad esempio, delle Marche. L'analisi dell'intervento delle reti non ha consentito di individuare una relazione robusta fra l'intervento di internazionalizzazione e la capacità innovativa, soprattutto di tipo tecnologico delle aziende beneficiarie. Così come appare riduttivo associare le innovazioni in ambito web (siti web, *e-commerce*) all'internazionalizzazione, poiché in alcuni casi, come ad esempio l'agroalimentare, l'innovazione passa attraverso il *packaging* e il *marketing* nonché tra la diversa combinazione degli ingredienti piuttosto che attraverso l'inserimento dell'ICT nel processo produttivo o di vendita.

⁹⁷ Valle d'Aosta (istruttoria valutativa solo per contributi a spese ammissibili superiori a 50 mila euro).

⁹⁸ Nel caso del Piemonte è premiato anche il possesso del "Seal of Excellence" rilasciato a seguito della partecipazione allo SME Instrument H2020.

⁹⁹ Ai sensi della Legge 221/2012, ovvero nella sezione "P.M.I. Innovativa" ai sensi della Legge 33/2015.

IV.3.5 I casi di Emilia-Romagna e Piemonte

Il caso dell'Emilia-Romagna riguarda il bando "Promozione dell'export per la partecipazione a eventi fieristici 18/19 Por Fesr" e dà attuazione all'azione 3.4.1 del Por Fesr 2014-2020. L'azione corrisponde alla finalità di diversificare i canali di sbocco e rafforzare la propensione all'export del sistema regionale. L'obiettivo è perseguito mettendo a disposizione delle imprese, in forma singola o aggregata in rete, finanziamenti a fondo perduto per attività di promozione commerciale all'estero. Le azioni oggetto del bando sono:

1. partecipazione come espositori ad almeno 3 fiere esclusivamente all'estero con qualifica internazionale o nazionale. L'impresa può prevedere, in sostituzione della partecipazione a una fiera, l'adesione a un evento promozionale all'estero, come per esempio: *forum*, degustazioni, sfilate, esposizioni in *showroom*;
2. servizi di consulenza prestati da consulenti esterni: cioè servizi prestati da consulenti (non dipendenti dall'impresa o non soci o amministratori della medesima impresa o di società a essa collegate o associate) finalizzati a:
 - * ottenere certificazioni per l'export (certificazioni di prodotto o aziendali necessarie all'esportazione sui mercati internazionali indicati dal progetto);
 - * ottenere la registrazione dei propri marchi sui mercati internazionali indicati dal progetto;
 - * ricercare potenziali clienti o distributori e assistere l'impresa nella realizzazione di incontri d'affari contestualmente alle partecipazioni fieristiche.

Il bando in oggetto prevede come azione principale la partecipazione a fiere estere ma, a differenza di altri bandi simili menzionati precedentemente, obbliga l'impresa a mettere in atto una strategia volta a massimizzare i risultati derivanti dalla partecipazione stessa. Questo è ottenuto perché:

- impegna l'impresa a presentare un piano che preveda almeno tre fiere estere internazionali (o due fiere integrate da un terzo evento di promozione commerciale all'estero) e, di conseguenza, pianificare uno sforzo volto a un'internazionalizzazione sistemica e non occasionale;
- richiede una alta compartecipazione finanziaria da parte dell'impresa, considerato che la contribuzione a fondo perduto è bassa (30%) e l'investimento minimo medio-alto (almeno 20 mila euro);
- richiede una selezione consapevole dei mercati e di un'analisi, effettuata dall'impresa stessa, delle barriere all'ingresso o delle normative che regolano i settori. Impegnando l'impresa a effettuare le necessarie registrazioni e certificazioni significa evitare la possibilità che venga scelta una fiera senza aver provveduto a valutare i costi derivati dall'espletamento delle formalità e delle normative necessarie;
- sostiene il lavoro di preparazione alla fiera (ricerca contatti e invito dei clienti allo stand) utile a massimizzare il ritorno all'investimento necessario per la partecipazione alla fiera vera e propria.

Nonostante l'interesse per l'approccio di questo bando che ricorda alcune caratteristiche dell'intervento reti per l'internazionalizzazione dell'azione 3.3.1 del Por Fesr Umbria seppure in forma di ATI o reti di imprese, va sottolineato che visto il contesto congiunturale mutevole per le imprese sta diventando sempre più impegnativo e difficile decidere un piano di "fiere" molto in anticipo. In tal senso l'intervento sembra comunque avere un'efficacia potenzialmente superiore per soggetti molto più strutturati e organizzati con una prospettiva di medio termine sui mercati internazionali.

I Progetti Integrati di Filiera del Piemonte¹⁰⁰ 2017-2019 (PIF) sono cofinanziati dal Fondo Europeo Sviluppo Regionale attraverso il Por Fesr Piemonte 2014-2020 e gestiti da Ceipiemonte, il Centro estero regionale. Ceipiemonte è una società *in house* della regione Piemonte con azionariato al 100% pubblico, i cui soci sono la Regione Piemonte, le Camere di Commercio piemontesi, il Comune di Torino, il Politecnico di Torino e l'Università del Piemonte Orientale.

I Progetti Integrati di Filiera, di durata triennale, intendono favorire l'internazionalizzazione delle aziende del Piemonte, migliorandone le capacità competitive e la capacità di penetrazione dei loro prodotti sui mercati internazionali. Per questo strumento è prevista una dotazione finanziaria totale pari a 12 milioni di euro (4 milioni per ogni anno del triennio).

Le aziende inserite nei PIF, in relazione alle loro potenzialità, vengono affiancate con una serie di attività:

- percorsi collettivi volti alla crescita culturale e competitiva: incontri su focus Paese e/o approfondimenti su problematiche settoriali quali normative internazionali, contrattualistica commerciale ecc.;
- percorsi di supporto all'aggregazione: tavoli tecnici per analizzare la domanda internazionale, adeguare il prodotto, presentare offerte aggregate anche attraverso la predisposizione di materiali promozionali comuni;
- percorsi individuali volti alla crescita culturale e competitiva: attività di preparazione all'internazionalizzazione anche attraverso consulenze specifiche;
- partecipazione in forma collettiva a fiere internazionali, eventi espositivi, *business convention*;
- organizzazione di eventi con incontri B2B fra aziende piemontesi e straniere realizzati sia all'estero sia attraverso missioni di *incoming* di *buyer* stranieri o di gruppi multinazionali;
- assistenza continuativa individuale, accompagnamento e *follow-up* su mercati prioritari o verso *key player* di riferimento.

¹⁰⁰ Con Delibera di giunta regionale n. 2-3740 del 4 agosto 2016, successivamente modificata con Delibera di giunta regionale n. 18-4309 del 5 dicembre 2016, è stata approvata la scheda di misura "Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese del territorio attraverso Progetti Integrati di Filiera - PIF", nell'ambito dell'azione III.3b.4.1. - Progetti di promozione dell'export destinati a imprese e loro forme aggregate individuate su base territoriale o settoriale, Asse III Competitività dei sistemi produttivi, Obiettivo specifico III.3b.4 - Incremento del livello di internazionalizzazione dei sistemi produttivi del Por Fesr 2014-2020. La scheda tecnica del Progetto è consultabile al link <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/fondi-progetti-europei/fondo-europeo-sviluppo-regionale-fesr/promozione-filiera-attrazione-investimenti/pif-progetti-integrati-filiera>

I destinatari finali delle attività realizzate dal beneficiario sono le Piccole e Medie Imprese (PMI) operanti, sul territorio regionale, in almeno una delle otto filiere produttive di eccellenza individuate dalla Regione Piemonte:

- aerospazio
- *automotive*
- meccatronica
- chimica verde
- salute e benessere
- tessile
- *agrifood*
- abbigliamento/alta gamma/*design*

Le attività sono gestite da Ceipiemonte e sono riconducibili alle seguenti principali tipologie di azioni¹⁰¹:

- a) azioni di animazione/sistema (percorsi collettivi volti alla crescita culturale, percorsi di supporto all'aggregazione);
- b) azioni di investimento (percorsi individuali, partecipazione in forma collettiva a fiere internazionali, organizzazione di eventi, assistenza continuativa alle imprese).

La partecipazione per le aziende piemontesi, ammesse previa verifica di appartenenza a una delle 8 filiere, è gratuita e corrisponde ai fini del *de minimis* a un contributo di 15 mila euro. Le imprese possono far richiesta per più di un progetto di filiera purché appartengano a più filiere. Le imprese ammesse ai progetti nel 2018 sono state 161.

Ceipiemonte non è nuovo alla gestione di progetti di filiera, considerando che ha gestito per conto della Camera di Commercio di Torino il progetto *From Concept to Car*, nato nel 2003 e proseguito negli anni successivi fino al 2016, per promuovere all'estero un gruppo di circa 150 imprese del settore *automotive*, attraverso l'organizzazione di progetti integrati di promozione e *capacity building*, destinati non tanto alle singole imprese o a reti di queste ma al *cluster* del settore *automotive* piemontese, tradizionale *asset* della Regione per via della forte concentrazione di imprese fornitrici del gruppo FIAT.

L'intervento richiama l'approccio strategico e integrato degli interventi in rete per l'internazionalizzazione dell'azione 3.3.1 del Por Fesr Umbria, ma prevede un'indicazione specifica delle filiere di interesse. Mentre nel caso del Por Fesr Umbria si prevede di fatto un contributo alla strategia di innovazione RIS3 regionale. Il contributo all'innovazione regionale è però stato prevalentemente riconducibile all'utilizzo del web e dell'ICT nel caso umbro anche per quanto riportato dal Por Fesr: "Progetti di internazionalizzazione da realizzare attraverso modalità innovative, che prevedano anche l'utilizzo di strumenti di approccio ai mercati mediante web e ICT". L'approccio umbro indica perciò la modalità e la tecnologia e non l'ambito di specializzazione o la filiera produttiva.

¹⁰¹ http://www.regione.piemonte.it/bandipiemonte/cms/system/files/2018-AvvisoPIF_2.pdf

IV.4 Un caso di sostegno integrato all'internazionalizzazione: la Lombardia

Si noti come, accanto agli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione, realizzati dall'Ente Regionale nell'ambito dell'asse 3 del Por Fesr, si rilevino numerose altre azioni, messe in atto grazie alla sinergia sistemica che esiste con altri soggetti del sistema economico istituzionale lombardo, come Unioncamere, con la quale la Regione stipula annualmente un "Accordo di Programma per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo".

Le PMI lombarde hanno potuto usufruire, nel periodo 2010-2015, di varie opportunità di sostegno:

- contributi diretti e agevolazioni finanziarie dirette per la partecipazione a fiere internazionali all'estero (*voucher* e FRIM - Fiere¹⁰²);
- servizi di consulenza e assistenza finalizzati:
 - * al rafforzamento delle competenze interne aziendali utilizzate nei processi di internazionalizzazione commerciale (*voucher*, SPRING 5);
 - * GATE;
 - * all'assistenza specialistica con focus su settori specifici (Oil&Gas con il progetto MetalMec Lombardia-Pernambuco¹⁰³ e Meccatronica con l'assistenza specialistica offerta alle PMI in ambito della fiera Mechatronika 2013¹⁰⁴);
- partecipazione diretta delle PMI a eventi di rilevanza internazionale (Tuttofood, Homi, Host), anche attraverso la partecipazione ad attività di *incoming*;
- sostegno agli investimenti produttivi all'estero (FRI - Fondo di rotazione per l'Internazionalizzazione¹⁰⁵).

Nel periodo 2015-2018 si è registrata una maggiore concentrazione su strumenti di commercializzazione. Sul fronte del sostegno agli investimenti Finlombarda, finanziaria della Regione, è stata maggiormente concentrata a finanziare altri strumenti per lo

¹⁰² Si tratta di un finanziamento a tasso agevolato per mezzo di Finlombarda per la partecipazione a manifestazioni fieristiche (<http://www.finlombarda.it/finanziamentieservizi/frimfiere2013>).

¹⁰³ Il progetto MetalMec mira ad attuare politiche di *Supply Chain* e di trasferimento tecnologico mediante l'internazionalizzazione e la costituzione di reti e partenariati tra aziende e sistemi di impresa della Regione Lombardia e dello Stato di Pernambuco nelle filiere Oil&Gas, Navale Offshore, Energie Rinnovabili ed Automotive (https://confindustria.lombardia.it/comunicazione/eventi/opportunita-di-business-tra-italia-e-brasile-progetto-metalmec-una-partnership-per-lo-sviluppo-delle-filiere-oil-gas-energie-rinnovabili-e-automotive/150917_programma22-settembre.pdf/at_download/file)

¹⁰⁴ http://finlombarda.it/c/document_library/get_file?uuid=0d8cfe8-3b1d-4633-892d-3260823625a4&groupId=1004759

¹⁰⁵ Il Fondo di Rotazione per l'Internazionalizzazione è finalizzato alla concessione di interventi finanziari a sostegno della Micro, piccole e Medie Imprese Lombarde tramite investimento diretto o *joint venture* (<http://www.finlombarda.it/finanziamentieservizi/rotazioneinternazionalizzazione>)

sviluppo di impresa, mentre la Regione ha direttamente sostenuto attraverso il Fesr gli investimenti finalizzati alle *start-up* (INTRAPRENDO¹⁰⁶).

Considerando il biennio 2016-2018, si rileva come la Regione Lombardia abbia finanziato, con un bando, la partecipazione delle PMI lombarde del settore agroalimentare a una serie cospicua di fiere di rilevanza internazionale. In particolare, Anuga a Colonia, Sial a Parigi e Fancy Food NY, fiere di riferimento per il settore *food* in Europa e Usa, alle quali partecipano molte imprese agroalimentari italiane provenienti da tutte le regioni, per promuovere i propri prodotti sui principali mercati di esportazione.

Si nota, rispetto al periodo 2010-2015, a livello di politiche regionali un'azione maggiormente finalizzata alla partecipazione gratuita o cofinanziata a eventi fieristici opportunamente selezionati, al fine di rappresentare in fiera un'immagine generale della produzione tipica agroalimentare regionale¹⁰⁷.

Gli strumenti che facilitano la partecipazione delle MPMI alle manifestazioni fieristiche concorrono all'obiettivo di permettere ai beneficiari di incontrare nuove controparti commerciali, alle quali presentare la propria produzione in modo tale che possano diventare nuovi clienti. Purtroppo, la partecipazione a una fiera internazionale spesso non è condizione sufficiente per concludere nuove transazioni commerciali con clienti esteri, soprattutto nel caso in cui non sia affiancata da un'adeguata fase di preparazione e da una fase di gestione post evento.

Accanto agli interventi finalizzati alla partecipazione a fiere internazionali, la Regione Lombardia presenta, nel periodo preso in considerazione, due strumenti denominati "Export Business Manager" e "Percorsi di internazionalizzazione", con i quali cerca di rispondere alle necessità di avere adeguate fasi di preparazione e gestione successiva alla partecipazione a eventi o attività promozionali all'estero.

Il primo è il bando *Export Business Manager* con una dotazione finanziaria pari a 4 milioni di euro, come da Delibera di giunta regionale n. 5244 del 31 maggio 2016 per:

- l'acquisizione di servizi per la promozione dell'export erogati da *Export Business Manager* precedentemente selezionati;
- l'acquisizione di servizi di promozione dell'export (comunicazione e *marketing* digitale);
- la partecipazione a fiere virtuali;
- la partecipazione a fiere internazionali e all'estero.

¹⁰⁶ <http://www.fesr.regione.lombardia.it/wps/portal/PROUE/FESR/Bandi/DettaglioBando/Agevolazioni/intraprendo-por-fesr-2014-2020>

¹⁰⁷ A seguito della riforma del sistema camerale (Dlgs. 219 -2016) il legislatore ha limitato l'azione indipendente di promozione diretta all'estero del sistema camerale, stabilendo che questa debba essere realizzata attraverso la collaborazione con ICE o in accordo con le Regioni. Tale cambio di paradigma può dunque motivare il rafforzamento di azioni da parte della Regione Lombardia negli anni 2016-2017 al fine di assicurare la continuità di partecipazione alle principali fiere del settore agroalimentare di un numero rappresentativo di MPMI lombarde, a integrare la limitata capacità del sistema camerale lombardo, che rimane però coinvolto in veste di soggetto attuatore della programmazione regionale.

Con questo bando si è data la possibilità di integrare azioni sia promozionali (fiere, missioni), sia di affiancamento consulenziale e di *Temporary Export Management*, purché svolte da soggetti professionali precedentemente selezionati dalla Regione stessa. Si tratta dunque di uno strumento che rientra nella definizione precedentemente proposta di “Progetti integrati” e che intende facilitare le MPMI nell’acquisizione di competenze specifiche sui mercati e sulle tecniche dell’export, al fine di massimizzare i risultati ottenuti con l’organizzazione di fiere e missioni imprenditoriali.

Il secondo strumento è denominato “Percorsi di accompagnamento in mercati emergenti per il sistema economico lombardo” realizzato nel periodo 2016 - 2017. Si tratta di un’attività di organizzazione di missioni imprenditoriali collettive, con l’obiettivo di facilitare l’ingresso a mercati extra UE emergenti o fortemente competitivi.

Le finalità di tale strumento sono dunque coerenti con quanto sostiene la Commissione UE in merito alla necessità di affiancare le PMI nello sforzo di internazionalizzare la propria attività oltre i confini della UE¹⁰⁸:

- si stima che il 90% della crescita globale sarà originata, nei prossimi anni, al di fuori dei confini della UE;
- i mercati emergenti e in via di sviluppo contribuiranno al 60% del PIL globale entro l’anno 2030;
- assumendo una crescente integrazione tra i mercati, le PMI potranno giocare un ruolo importante nella *value chains* globali.

I “Percorsi” costituiscono uno strumento che punta a facilitare l’ingresso delle PMI lombarde nei mercati extra UE, grazie a un contributo finanziario e organizzativo teso a minimizzare l’investimento per la prima attività di *scouting*, integrandolo all’*expertise* di un soggetto attuatore qualificato che si occupa dell’organizzazione delle missioni e della selezione delle controparti commerciali da incontrare.

In questo caso, il soggetto attuatore, incaricato dell’organizzazione delle missioni, deve assicurare elevato *expertise* e affidabilità allo strumento. La Regione Lombardia si è affidata a Promos Milano (negli anni in questione non ancora Promos Italia Scarl), Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano, nel quadro di un accordo di programma più generale concordato annualmente tra la Regione e Unioncamere. Le risorse finanziarie allocate sono interamente di provenienza regionale e sono pari a 1 milione 220 mila euro¹⁰⁹.

Le azioni previste dallo strumento “Percorsi di accompagnamento in mercati emergenti” prevedono:

- a) una fase di preparazione, con l’obiettivo di formare le competenze e dare le informazioni alle imprese prima della missione attraverso seminari dedicati all’acquisizione di capacità manageriali e tecniche dell’export;

¹⁰⁸ https://ec.europa.eu/growth/smes/access-to-markets/internationalisation_en

¹⁰⁹ Accordo per lo Sviluppo Economico e la Competitività del sistema lombardo 2016-2018 - Programma d’azione 2016.

- b) una fase esecutiva in cui i rappresentanti delle imprese beneficiarie si recano all'estero e incontrano, in maniera coordinata e precedentemente predisposta, delle controparti commerciali e possibili clienti;
- c) infine una fase di chiusura del progetto in cui viene garantito un minimo di sostegno infrastrutturale, durante il quale il soggetto attuatore garantisce il mantenimento del contatto a distanza tra impresa italiana e controparte estera. La fase di *follow-up* è durata per i tre mesi successivi alla missione.

I mercati prescelti e i settori produttivi interessati dalle missioni dei “Percorsi”¹¹⁰ sono stati individuati dopo un’analisi dei settori principali della regione Lombardia, incrociando le specificità del modello produttivo con le caratteristiche dei mercati internazionali. Tale analisi ha condotto all’individuazione di mercati extra-UE, selezionando quelli con un’economia in ascesa (Kenya, Marocco, Vietnam, Sudafrica) o i grandi *player* internazionali (USA, Cina, Canada) o ancora che presentavano, nel periodo 2016-2017, opportunità determinate da prospettive di apertura ai mercati internazionali (Iran), che purtroppo non hanno avuto luogo nella misura prevista a causa dell’evolversi dello scenario internazionale (In particolare la politica dell’amministrazione USA).

Le imprese ammesse sono state esaminate da un apposito “Nucleo di Valutazione” composto da rappresentanti di Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia e da Promos. Per ogni missione è stato definito un numero massimo di partecipanti. Le aziende partecipanti non hanno dovuto corrispondere alcuna quota di partecipazione poiché il valore di 5 mila euro, corrispondente all’organizzazione delle attività delle missioni, è stato riconosciuto sotto forma di aiuto, secondo quanto previsto dal regolamento *de minimis*. Le imprese hanno dunque dovuto provvedere durante la missione alle spese per il viaggio e per l'alloggio.

Il numero contenuto di aziende partecipanti ad ogni missione (circa 20) permette un’accurata identificazione del *target* commerciale delle imprese partecipanti e, di conseguenza, aumenta la probabilità di successo della selezione di controparti commerciali straniere, coerenti con il profilo del cliente desiderato da incontrare durante la missione.

I settori interessati dallo strumento sono stati predefiniti, prevedendo una categorizzazione ampia ma precisa. Nel dettaglio:

- agroalimentare e agro-industria (tecnologie e materiali per l’agricoltura, *value chain* dell’agro-industria, tecnologie agro-alimentari, controllo qualità, *packaging*, distribuzione);
- ambiente, energia e sviluppo sostenibile (tecnologie verdi, sistemi di monitoraggio ambientale, tecniche di risparmio energetico, produzione e distribuzione di energia, gestione dei rifiuti, gestione urbana, energie rinnovabili);

¹¹⁰ Sudafrica, Iran, Cina nel 2016, Marocco, Kenya, Canada, Usa, Kazakhstan, Argentina, di nuovo Iran, Vietnam nel 2017.

- attività produttive e commercio (moda e tessile, *design*, arredo e costruzioni, meccanica, farmaceutico e cosmesi);
- cultura, formazione, ricerca e innovazione; o infrastrutture, *smart city* e logistica; o sanità; o servizi.

Tale strumento è un esempio di missione imprenditoriale, affidata a un soggetto attuatore, con alcuni punti qualificanti:

- strutturazione a percorso, finalizzata alla *capacity building* dell'impresa;
- selezione delle imprese con un processo di evidenza pubblica;
- forte contenimento dei costi di partecipazione (solo costi vivi);
- orientamento a mercati extra UE emergenti e competitivi.

Nel complesso, lo strumento dei percorsi di internazionalizzazione è interessante perché prevede un accompagnamento prolungato dell'impresa, da parte di esperti di internazionalizzazione (in questo caso il soggetto attuatore), introducendo elementi di formazione aziendale e di rafforzamento della funzione commerciale durante l'affiancamento garantito dalla fase di *follow-up*. Si nota dunque un'integrazione di quella che è la tipica missione imprenditoriale, con alcuni elementi di affiancamento consulenziale all'impresa. Al contempo, la Regione riesce a indirizzare un numero cospicuo di imprese (210) verso i mercati maggiormente favorevoli, coinvolgendoli in un'attività di *scouting* in linea con le valutazioni strategiche che l'Ente compie e che, altrimenti, probabilmente le PMI non condurrebbero in maniera autonoma. In **conclusione, il modello lombardo mostra una complessa integrazione fra strumenti diversi con obiettivi complementari**. È interessante rilevare come la Regione Lombardia, per mezzo di un soggetto attuatore anch'esso di natura pubblica, mantenga un ruolo attivo e conservi un ruolo da protagonista sulla scena dell'internazionalizzazione, per assicurare un controllo della coerenza tra le azioni implementate e la strategia di sviluppo pianificata.

IV.5 Qualificare le importazioni: Import Promotion Desk (Germania)

Uno studio della Commissione Europea del 2010¹¹¹ evidenzia come spesso l'importazione sia la prima esperienza di internazionalizzazione di molte MPMI europee. Sul totale delle piccole e medie imprese, che nel 2014 importavano ed esportavano contemporaneamente, il 39% aveva iniziato a internazionalizzarsi importando contro il 18% che dichiarava di aver iniziato esportando. Importare prodotti in maniera vantaggiosa permette di incrementare la *performance* economica e spesso conduce a maggiore competitività anche in ambito dell'export.

¹¹¹ European Commission (EC) and EIM Business & Policy Research, 2010. Internationalisation of European SMEs, final report, DG Enterprise and Industry, Brussels.

A fronte di queste constatazioni è però più raro incontrare programmi finanziati da enti pubblici, finalizzati a facilitare le importazioni. Uno di questi casi, menzionato tra le *migliori pratiche* a livello europeo¹¹² dalla Commissione è l'*Import Promotion Desk* (IPD)¹¹³.

IPD è stato finanziato dal Ministero per la cooperazione e lo sviluppo della Germania (BMZ) dal 2012 al 2018 e sostiene l'export da Paesi in via di sviluppo e in fase di transizione, aiutando allo stesso tempo gli importatori tedeschi nella ricerca di fornitori alternativi nel settore dei prodotti agricoli e forestali.

L'obiettivo principale di tale progetto è integrare i Paesi in via di sviluppo in maniera efficace nel commercio globale, rafforzando la sostenibilità delle produzioni. Pertanto, IPD fornisce una consulenza ai produttori dei Paesi emergenti su come inserire correttamente i propri prodotti nel mercato comune europeo, adottandone gli standard di qualità e rispettando le normative vigenti¹¹⁴. Oltre alla consulenza, IPD facilita l'ingresso delle PMI dei Paesi obiettivo e la partecipazione a fiere specialistiche e di settore in Europa, come ad esempio la Fiera Anuga.

La particolarità di questo progetto è che si tratta di un'azione *demand driven*. Le iniziative predisposte da IDP si basano su una approfondita analisi delle richieste del mercato tedesco ed europeo, al fine di individuare quali siano i prodotti di cui maggiormente ci sia necessità di importazione, come ad esempio frutta tropicale, erbe e spezie, ingredienti naturali per la produzione alimentare, estratti di piante, legno tecnico e olii per cosmetici e farmaci.

IV.6 Gli strumenti per l'internazionalizzazione della Regione Autonoma di Murcia (Spagna)

La Regione Autonoma di Murcia è riuscita a raddoppiare il proprio fatturato export tra il 2007 e il 2017, favorendo soprattutto le esportazioni dei prodotti dell'ortofrutta, specializzazione produttiva regionale.

Il sito ufficiale dell'*Instituto del Fomento de la Región Autónoma de Murcia* presenta le attività a sostegno delle PMI della Regione attivate grazie ai fondi Fesr e regolate dal *Plan Internacionaliza Pyme 2014-2020*¹¹⁵, che si pone l'obiettivo generale di intensificare la presenza sui mercati internazionali delle PMI attraverso la partecipazione a missioni imprenditoriali. Missioni "inverse" (ossia *incoming* di *buyer* stranieri), fiere internazionali ed eventi di promozione. L'obiettivo generale è perseguito attraverso l'incremento della quota di mercato - in quei Paesi dove le PMI di Murcia già esportano - e la diversificazione dei mercati di esportazione delle PMI, grazie al raggiungimento di nuovi mercati.

¹¹² http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/sme-best-practices/SBA/index.cfm?fuseaction=practice.detail&gp_pk=10716&

¹¹³ Il progetto IDP ha un sito informativo: <https://importpromotiondesk.com>

¹¹⁴ Intervista alla direttrice del progetto Julia Hoffman (https://www.importpromotiondesk.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/andere/160606_Interview_Julia_Hoffmann-Head_of_IPD_E.pdf).

¹¹⁵ Il piano, così come i bandi che da esso dipendono sono consultabili sul sito del Bollettino ufficiale della Regione di Murcia (BORM) - <http://www.borm.es>

Relativamente alla prima parte del 2019, la Regione di Murcia finanzia attraverso il proprio Por Fesr missioni plurisetoriali imprenditoriali in Paesi terzi. In particolare, sono in via di realizzazione per il 2019 le missioni in Ghana e Costa d'Avorio, USA, Panama e Porto Rico, Cuba e Messico, finanziate dalla Regione Autonoma per l'80% con i fondi messi a disposizione dal Fesr.

Le missioni sono organizzate per il tramite della Camera di Commercio di Murcia¹¹⁶ che offre l'usuale varietà di servizi in ambito di ricerca, selezione controparti commerciali, realizzazione di incontri b2b e organizzazione della logistica. La quota di adesione - contenuta in poche migliaia di euro - copre anche i costi di viaggio delle imprese partecipanti - un partecipante per ciascuna impresa. In questo caso, similmente a quanto rilevato per le missioni imprenditoriali previste dai percorsi di internazionalizzazione della Regione Lombardia, si evidenzia che:

- i mercati *target* sono i Paesi emergenti (Ghana, Costa d'Avorio, Cuba, Panama) o caratterizzati da una forte competizione internazionale (USA);
- l'organizzazione delle missioni avviene attraverso l'affidamento a un soggetto attuatore istituzionale, ma con *expertise* nell'organizzazione di progetti di internazionalizzazione;
- i costi di partecipazione sono contenuti e utili a definire le missioni come attività di scouting preliminare.

Ad integrazione delle missioni, la Regione Autonoma di Murcia organizza, sempre utilizzando fondi Fesr, la partecipazione collettiva a fiere internazionali (es. Fiera FERIA Second Home International Expo di Anversa) e attività di *incoming* e/o *workshop* settoriali nel territorio della Regione (es. Forum del Contract Mediterraneo¹¹⁷ - 24 aprile 2019).

Inoltre, la Regione di Murcia prevede, separatamente, uno strumento denominato *Ayudas dirigidas a la internacionalización de las empresas en el marco del Plan Internacionaliza-Pyme 2014-2020* che finanzia "progetti integrati" simili ai diversi casi analizzati in precedenza per le Regioni italiane. La dotazione finanziaria prevista per tale strumento è pari a 1 milione 500 mila euro per il triennio 2019-2021. Le PMI possono finanziare l'acquisizione di servizi per un massimo di 150 mila euro, con un'intensità del contributo massima del 50% dei costi ammissibili totali e un investimento minimo 10 mila euro.

I costi ammissibili coprono servizi simili a quelli finanziati dai bandi analizzati nei casi italiani:

- *check-up* aziendale e redazione di piani per l'internazionalizzazione;
- ricerca clienti in mercati *target*;
- partecipazione singola a fiere di interesse commerciale;
- organizzazione di *incoming* di clienti;
- registrazione di brevetti.

Inoltre, diversamente da quanto riscontrato nei casi italiani, il bando finanzia l'insediamento di unità commerciali o produttive in altri Paesi. Per questi costi è previsto un finanziamento massimo pari a 40 mila euro. Infine, è interessante evidenziare in questa

¹¹⁶ <https://www.camaramurcia.es/>

¹¹⁷ <http://www.forocontractdelmediterraneo.com>

sede, un ulteriore strumento realizzato dalla Regione di Murcia che consiste nel finanziare 10 borse di studio dal valore compreso tra 21 mila euro e 48 mila euro (dotazione finanziaria complessiva pari a 350 mila euro), destinate a giovani (nati dopo il 1989). Lo scopo delle borse di studio è formare del personale per un periodo inferiore all'anno, presso le ambasciate estere della Spagna (*Oficinas Económicas y Comerciales de las Embajadas de España en el extranjero*)¹¹⁸. In conclusione, il sistema di aiuti e strumenti a sostegno dell'Internazionalizzazione PMI organizzato dalla Regione Autonoma di Murcia grazie ai fondi Fesr è dinamico e diversificato, capace di dare un effettivo sostegno alle piccole imprese che operano o intendono operare nei mercati esteri e presenta molti elementi di contatto con gli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione sviluppati dalle Regioni italiane. In particolare, nel caso dello strumento *Ayudas dirigidas a la internacionalización*, si riscontrano numerose analogie con i *voucher* predisposti dalla Regione Umbria, con l'aggiunta della possibilità di finanziare azioni di insediamento commerciale e imprenditoriale all'estero.

¹¹⁸ BORM n° 243 - 20/10/2018 -

<https://sede.institutofomentomurcia.es/infodirecto/servlet/DownloadFile?id=264045>

