

REGIONE
TOSCANA



**Attività di promozione economica per le risorse dell'agricoltura,
dell'artigianato, della PMI industriale e del turismo
Anno 2010**

<i>Premessa</i>	3
1. Introduzione.....	5
IL QUADRO DI RIFERIMENTO.....	6
2. Il profilo internazionale dell'economia toscana.....	6
2.1. Il quadro economico internazionale, nazionale e regionale.....	6
2.2. Il commercio estero della Toscana.....	7
2.3. Il turismo.....	8
2.4. L'internazionalizzazione delle imprese toscane.....	11
3. Le caratteristiche strutturali del sistema produttivo della Toscana.....	14
3.1. Una regione in difficoltà?.....	14
3.2. Distretti, imprese leader ed internazionalizzazione economica.....	14
3.3. L'innovazione.....	17
3.4. La Toscana nel nuovo scenario competitivo.....	18
3.5. Il turismo italiano (e toscano) di fronte ad una triplice sfida.....	19
4. Obiettivi.....	22
5. Strategie.....	23
5.1. Orientamenti geografici e settoriali.....	23
5.2. Linee di indirizzo per il raccordo con le altre programmazioni di settore.....	24
LE ATTIVITÀ.....	26
6. Asse 1 – I servizi per l'internazionalizzazione del sistema delle imprese.....	28
6.1. Obiettivo generale ed obiettivi operativi.....	28
6.2. Linee di intervento.....	28
6.2.1. L'attività di informazione, marketing e comunicazione.....	28
6.2.2. Orientamento all'internazionalizzazione e servizi consulenziali di base ed avanzati per l'internazionalizzazione, la formazione, l'assistenza del network internazionale.....	31
6.2.3. I servizi per la competitività delle imprese.....	34
6.2.4. Le attività promozionali.....	34
6.2.5. Gli strumenti di garanzia per l'accesso al credito, per la copertura dei rischi connessi all'esportazione e per lo sviluppo di percorsi di internazionalizzazione.....	37
Asse 2 – Promozione dei sistemi produttivi territoriali ed attrazione degli investimenti.....	40
6.3. Obiettivo generale ed obiettivi operativi.....	40
6.4. Linee di intervento.....	40
6.4.1. Attrazione di investimenti esteri.....	40
6.4.2. Il supporto alle manifestazioni fieristiche regionali di livello internazionale... ..	44
6.4.3. Il marketing turistico di destinazione.....	44
6.4.4. Attività di sostegno alla competitività di distretto e di cluster di imprese.....	46
7. Asse 3 – Supporto all'internazionalizzazione dei sistemi produttivi.....	50
7.1. Obiettivo generale ed obiettivi operativi.....	50
7.2. Linee di intervento.....	50
7.2.1. Le missioni istituzionali internazionali e le attività propedeutiche allo sviluppo di attività di cooperazione economica e di partenariati territoriali.....	50
7.2.2. Lo sviluppo di partenariati con attori e controparti economiche di particolari mercati, in modo da sostenere la cooperazione tra aree distrettuali, cluster di imprese e filiere produttive.....	50
LE MODALITÀ ATTUATIVE.....	53
8. Procedure d'attuazione.....	53
8.1. Monitoraggio e valutazione.....	56
9. Quadro finanziario.....	57

Premessa

Tra la fine del 2008 e l'inizio del 2009, la crisi finanziaria si è propagata all'economia, provocando una diffusa recessione che ha colpito in maniera più netta molte delle economie più avanzate del mondo.

Anche il sistema economico toscano è stato pesantemente interessato dalla recessione, con tassi di decrescita del Prodotto Interno Lordo e delle esportazioni particolarmente evidenti.

La crisi internazionale – di natura congiunturale – che ha investito la nostra regione si è però innestata su di un più generale stato di malessere e di debolezza dell'economia regionale evidenziatosi negli ultimi anni.

Il programma promozionale di Toscana Promozione per il 2010 deve dunque essere formulato in questo contesto e deve porsi come elemento strategico della risposta delle istituzioni toscane a questa crisi.

L'internazionalizzazione, infatti, non serve soltanto ad ampliare il mercato delle imprese locali e sostenerne l'interazione con i paesi esteri ma costituisce un meccanismo fondamentale per aumentare la competitività globale e strutturale del sistema locale e costruire nuovi percorsi di sviluppo economico.

E' una prospettiva che collega necessariamente l'aspetto tipicamente promozionale con lo sviluppo strategico delle imprese e presuppone una forte e coerente integrazione dei servizi di supporto all'internazionalizzazione, dei servizi di sviluppo della competitività, dell'attività promozionale e delle azioni per l'attrazione degli investimenti.

Tuttavia, una prospettiva di questo tipo impone un'ottica di programmazione che, accanto a misure dettate dall'urgenza di rispondere rapidamente a situazioni di crisi, proietti la dimensione annuale in un quadro operativo pluriennale per dispiegare la propria efficacia ed aggregare le risorse istituzionali esistenti sul territorio toscano, sollecitandone le sinergie intorno ad obiettivi condivisi.

Nella stessa ottica, è necessario rivedere la strumentazione tipica di Toscana Promozione, integrandola in maniera coerente all'interno di specifici obiettivi progettuali, e approfondendone l'interazione con altre misure regionali relative ad altri settori, come l'innovazione, la formazione, la ricerca, la sanità, la cooperazione internazionale.

Il presente documento propone, quindi, due assi di attività di particolare rilievo, se collocati in una prospettiva pluriennale:

- o lo sviluppo della competitività dei distretti e dei clusters di imprese, sia a sostegno delle aree geografiche/settoriali in crisi strutturale, che attraverso lo sviluppo di nuova conoscenza e nuova competenza industriale,*
- o l'organizzazione di veri e propri partenariati operativi con alcuni dei nuovi attori e all'interno dei nuovi scenari dell'economia globale.*

La loro attuazione, per il 2010, sarà comunque rinviata al relativo documento attuativo del PRSE.

L'idea guida che informa l'attività 2010 è quella che occorre ripartire dai soggetti fondamentali dello sviluppo economico regionale, i distretti industriali, e migliorarne la competitività favorendone un'evoluzione in linea con le attuali sfide ed un'apertura maggiore verso l'esterno.

Allo stesso modo si ritiene opportuno agire sul lato microeconomico attivando nuovi servizi di supporto alle imprese tesi a rafforzare la proiezione internazionale delle stesse.

1. Introduzione

La presente bozza tecnica è stata elaborata alla luce delle evidenze e delle indicazioni presenti nei seguenti documenti:

- Il “Programma Regionale di Sviluppo 2006-2010”;
- Il “Piano Regionale dello Sviluppo Economico 2007-2010”;
- Il documento “Linee direttrici per la definizione dell’attività di promozione economica 2009-2010” approvato dalla Giunta regionale con Delibera n. 175 del 16 marzo 2009;
- I seguenti rapporti e studi prodotti dall’Irpet:
 - “La situazione economica della Toscana. Consuntivo anno 2008. Previsioni 2009-2010”, redatto in collaborazione con Unioncamere Toscana;
 - “Commercio estero della Toscana. Rapporto 2008-2009”;
 - “11° Rapporto Economia e politiche rurali in Toscana”, redatto in collaborazione con ARSIA;

- Il rapporto “Toscana & Turismo. La congiuntura 2008” elaborato dall’Osservatorio regionale del turismo in Toscana.
- Il documento dal titolo “Adattamento alle ‘Linee direttrici dell’attività promozionale 2008-2010”” redatto dal Ministero del Commercio Internazionale;
- Il Rapporto ICE 2007-2008 "L'Italia nell'economia internazionale";
- L’Annuario ICE-ISTAT "Commercio estero e attività internazionali delle imprese - 2007";
- Il Rapporto annuale Mediobanca-Unioncamere “Le medie imprese industriali italiane (1997-2006)” edizione 2009.

IL QUADRO DI RIFERIMENTO

2. Il profilo internazionale dell'economia toscana

2.1. *Il quadro economico internazionale, nazionale e regionale*

La Toscana, al pari delle altre regioni italiane, ha risentito in pieno di quella che viene considerata la crisi economica internazionale più grave degli ultimi 80 anni.

Dopo aver inciso sulla parte finale del 2008, gli effetti della crisi si sono dispiegati appieno nei primi mesi del 2009 e, secondo le ultime stime, influenzeranno negativamente tutto l'anno. Le previsioni del Fondo Monetario Internazionale (del mese di luglio) stimano una caduta del PIL mondiale dell'1,4%, con una particolare debolezza delle economie avanzate (-3,8%) mentre per quello che concerne il commercio internazionale si prevede una forte flessione nel 2009 (-11%) cui farà seguito una lievissima ripresa l'anno successivo (+0,6%).

Il nostro Paese, meno coinvolto nella crisi finanziaria, è stato tuttavia influenzato – a causa della forte dipendenza dagli scambi internazionali – dalla dinamica recessiva evidenziata a livello globale. Per il 2009 lo stesso Fondo Monetario stima una contrazione del PIL italiano del 5,1%, un risultato fortemente negativo e tuttavia meno grave di altri Paesi avanzati (Germania, Giappone).

I dati a consuntivo relativi ai primi mesi del 2009 confermano le stime: nel I° trimestre il PIL nazionale è decresciuto del 6% rispetto allo stesso trimestre del 2008 mentre – con riferimento ai primi quattro mesi dell'anno – le esportazioni complessive hanno segnato, rispetto allo stesso periodo del 2008, una diminuzione del 24,4% e le importazioni del 24,3%.

Sul fronte dei distretti industriali (dati Intesa Sanpaolo) si tratta del peggior risultato della storia recente: il primo trimestre del 2009, come ampiamente atteso, si apre con un calo profondo dei valori esportati (-20% circa). Tocca dunque un nuovo apice la fase di difficoltà che investe le aree distrettuali dalla fine del 2007: da ormai sei trimestri consecutivi, infatti, le esportazioni non crescono o subiscono cali non trascurabili.

Solo nella seconda metà dell'anno è attesa una stabilizzazione del ciclo economico. Ciò dovrebbe preludere ad una ripresa nel 2010 (+2,5%), trainata principalmente dalle economie emergenti (Cina e India su tutti, con i Paesi avanzati caratterizzati da crescita zero), seguita da un recupero più robusto nel 2011.

Secondo l'IRPET, la situazione della Toscana non si discosterà di molto da quella italiana; le previsioni per il 2009 indicano, infatti, un calo del PIL del 4,9% determinato soprattutto dal crollo delle esportazioni all'estero e, sul fronte interno, da quello altrettanto rilevante degli investimenti.

Dal punto di vista delle dinamiche settoriali si accentuerà nel 2009 il calo della produzione dell'industria manifatturiera (di oltre il 10%), che potrebbe tornare a crescere solo nel corso del 2011; peggiorerà invece la situazione dell'industria delle costruzioni, che dovrebbe vedere un calo della produzione in entrambi gli anni. Anche per quel che riguarda il terziario il 2009 sarà ancora un anno di recessione, sebbene su livelli meno gravi dell'industria e con un ritorno su ritmi di crescita più sostenuti nel 2010.

2.2. Il commercio estero della Toscana

Nel 2008 il valore delle esportazioni toscane all'estero è diminuito, rispetto a quanto osservato nel 2007, di quasi cinque punti percentuali (-4,9%) in termini nominali. Questa frenata rimette in gioco quanto era stato guadagnato nel precedente biennio e conferma che la Toscana è, da alcuni anni, una regione in evidente difficoltà nella proiezione internazionale dei propri manufatti.

I dati ISTAT relativi al periodo gennaio-marzo 2009 evidenziano un ulteriore crollo dell'export regionale (-16,9%) che deve essere però inquadrato all'interno di un panorama nazionale decisamente peggiore (-22,8%).

Gran parte delle aree distrettuali hanno evidenziato un vistoso peggioramento (su tutti il polo fiorentino della pelle e l'abbigliamento di Empoli che si portano in territorio negativo), collocandosi la diminuzione del fatturato estero distrettuale in un intervallo compreso tra il -14% e il -18%. Oltre questa soglia si spinge il conciaro di Santa Croce sull'Arno, che subisce un ridimensionamento dell'export pari al 32,1%.

Secondo le analisi IRPET osservando il tasso di crescita medio annuo delle esportazioni estere negli ultimi anni si evidenzia tutta la debolezza regionale; la Toscana nel paniere di esportazioni italiane è passata dall'8,3% del 2000 al 6,9% di oggi.

La caduta delle esportazioni toscane è imputabile in massima parte a criticità strutturali, che emergono con forza in fasi congiunturali difficili: i limiti nella specializzazione settoriale sono ormai noti ma ciò che preoccupa è anche la scarsa competitività del sistema produttivo nel suo complesso, probabilmente condizionato da una struttura produttiva in cui è più forte che altrove il peso della piccolissima impresa e da un preoccupante processo di deindustrializzazione che assume connotati più intensi di quanto non accada nelle altre regioni (il peso dell'industria manifatturiera passa dal 22% in termini di valore aggiunto del 2000 al 18% del 2007).

A ciò si deve aggiungere un'ulteriore riflessione evidenziata da un recente rapporto redatto da Unioncamere Toscana nell'ambito delle attività dell'Osservatorio regionale sull'internazionalizzazione.

Le caratteristiche delle esportazioni toscane si riflettono nella debole evoluzione strutturale dei mercati di destinazione. La composizione delle vendite all'estero per mercato di sbocco mostra, infatti, una maggiore staticità rispetto ai mutamenti congiunturali della domanda a causa dei costi legati a strategie di riposizionamento geografico repentino e continuo che una domanda fortemente mutevole richiederebbe; la presenza di specializzazioni particolarmente radicate sul territorio funge in altri termini da freno al perseguimento di opportunità commerciali su mercati di sbocco in continua evoluzione.

L'export regionale appare sempre fortemente orientato verso i mercati tradizionali, vale a dire quei mercati che negli ultimi anni hanno evidenziato dinamiche di crescita più modeste e che soffriranno di più e più a lungo le conseguenze dell'attuale crisi.

Per recuperare terreno le esportazioni regionali dovranno orientarsi maggiormente verso quei mercati che reagiranno al meglio all'attuale fase di debolezza congiunturale (BRIC ed economie emergenti in senso lato).

Ed un'indicazione in tal senso proviene anche dalle dinamiche dei flussi commerciali fatte registrare in un anno negativo come il 2008.

Valutando l'articolazione geografica delle esportazioni toscane, l'IRPET osserva, infatti, che la dinamica complessiva delle vendite verso i paesi dell'UE15 è stata in forte calo nel 2008 (-9,5%) anche più di quanto non sia accaduto per le vendite estere delle altre regioni italiane. Le vendite sono calate nel Nord America (-17%) aggravando quell'allontanamento da questo mercato che, negli ultimi anni, ormai caratterizza la Toscana. Infine, anche il mercato medio-orientale mostra una chiara battuta d'arresto (-15,3%). Segnali positivi arrivano, invece, oltre che dai nuovi Paesi aderenti all'UE (+4,1%) e dai paesi europei non aderenti (tra i quali è compresa la Russia) anche dai paesi dell'estremo oriente (+4,9%).

Dal punto di vista settoriale, ciò che emerge è una flessione di tutti i principali settori del sistema toscano, con le sole eccezioni del settore agroalimentare, dell'industria estrattiva ed energetica e della pelletteria.

L'agroalimentare ha mostrato una dinamica positiva (+2,5%) sebbene al di sotto della crescita intercorsa a livello nazionale (+7%). Tale incremento medio deriva dalla performance positiva dell'industria alimentare (+2,7%) e dal settore agricolo (+1,6%). Le dinamiche annuali sono fortemente determinate dall'andamento di tre settori principali (oltre l'80% dell'export): prodotti agricoli (17,3%), olio e trasformati (24,8%) e bevande (35,5%). Il calo del 3% delle bevande è stato nel 2008 in parte compensato dall'incremento dell'export di olio (+9%) e dei prodotti agricoli (+3%).

Passando ad esaminare i dati del manifatturiero, si conferma la difficoltà fortissima del settore moda. Nel tessile (-12,5%) e abbigliamento diminuiscono ulteriormente le vendite estere; le pelli conciate, il cuoio e le calzature non sono da meno (-13,2%). Gli unici segnali positivi continuano ad arrivare dalle confezioni (+1,8%) e dalla pelletteria (+3%) confermando con questo che, quando ci si afferma in prodotti destinati direttamente al consumatore finale si è maggiormente in grado di difendere la propria posizione di mercato rispetto a coloro che producono beni intermedi. È cresciuta molto l'esportazione all'estero di prodotti petroliferi raffinati, ma in questo caso rischia di incidere notevolmente la dinamica dei prezzi del greggio. Al di là di questi elementi, è comunque positivo l'andamento delle esportazioni di prodotti farmaceutici (+9,4%). Il settore della metallurgia (+0,9%) ha fatto registrare un dato che conferma quanto di buono era stato fatto nell'anno precedente mentre, per quanto attiene agli altri settori del comparto meccanico, ci sono andamenti estremamente negativi (macchine ed apparecchi meccanici -3,5%; meccanica di precisione -9,8%). Le oscillazioni in alcuni settori della meccanica, però, così come per il settore dei mezzi di trasporto (-14,8%), sono strettamente legate all'evoluzione delle esportazioni di grandi imprese del settore alcune delle quali operano su commesse pluriennali, per cui il risultato è determinato dalla data di consegna e non da quella di effettiva lavorazione.

2.3. Il turismo

Il 2008, anche nell'ambito del turismo, è stato caratterizzato dal diffondersi progressivo della crisi economica internazionale e dall'inversione del ciclo economico che ha iniziato a produrre i suoi effetti soprattutto nel 2008. Investiti da questi fenomeni, i flussi turistici mondiali segnano un brusco rallentamento e gli arrivi internazionali segnano un incremento di appena l'1,8% a livello mondiale. L'Europa sperimenta una stagnazione degli arrivi (+0,1%): nei Paesi dell'area nord occidentale si sono avvertiti gli effetti negativi del fenomeno (-2%), mentre l'Europa meridionale, Italia compresa, ha fondamentalmente tenuto (+0,6%).

Gli effetti negativi si sono intensificati nei primi mesi del 2009, anche in conseguenza dell'estendersi dell'epidemia di influenza A che ha interessato tradizionali mete turistiche internazionali: nei primi quattro mesi dell'anno gli arrivi hanno subito una brusca caduta (-8%). Il peggior andamento ha riguardato l'Europa che ha fatto registrare una performance peggiore della media internazionale (-10%).

Le previsioni UNWTO per il 2009 sono state riviste al ribasso: il turismo internazionale dovrebbe sperimentare una rilevante decrescita (tra -4 e -6%) e l'Europa dovrebbe avvertirne gli effetti in maniera evidente (tra -5 e -8%).

Tornando al 2008, a livello nazionale i dati ISTAT segnalano un calo degli arrivi del 3,1%, imputabile in massima parte alla contrazione degli arrivi stranieri (-5,5%); negativo anche il dato relativo ai turisti di origine italiana (-1,3%).

Anche in Toscana il turismo risente della congiuntura sfavorevole, ma la regione mostra nel complesso una buona capacità di tenuta; dopo due anni di crescita delle presenze superiori al 7% e un 2007, di assestamento della dinamica positiva (+1,9%), per il 2008 l'IRPET ha stimato una contrazione dello 0,7%, nettamente migliore del corrispettivo nazionale ed imputabile, al contrario del dato italiano, ad una flessione delle presenze italiane (-1,5%) parzialmente controbilanciata da un aumento di quelle straniere (+0,2%).

Relativamente al 2009, la fase più critica sembra essere stata quella relativa ai primi tre mesi dell'anno 2009 (-11,8%) per poi rallentare nel periodo pasquale e dei ponti di primavera (-5,6 e -7,5%) ed arrivare a un periodo estivo in cui le aspettative degli operatori (dati Servizio Statistico Regione Toscana), pur restando negative, appaiono fra loro più bilanciate (43,5% negative contro un 28,9% positive).

L'andamento toscano è influenzato da due tendenze diverse di segno opposto, il forte calo di presenze registrato nelle strutture alberghiere toscane (-6,6% su base annua) e la contemporanea crescita in quelle extra-alberghiere (+5,4%), che hanno accelerato il processo di sostituzione fra presenze alberghiere e complementari che la nostra regione sperimenta già da diversi anni.

Secondo le analisi IRPET, i motivi del successo delle strutture extra alberghiere sono da rintracciarsi in parte in ragioni congiunturali attinenti perlopiù alla riduzione, percepita o reale, dei redditi delle famiglie e quindi del budget che queste dedicano alle proprie vacanze, in parte ad una maggior attrattività strutturale che l'accoglienza extra alberghiera esercita su molti turisti che vengono in Toscana.

Sempre secondo l'IRPET ci troviamo di fronte all'affermarsi di modelli di turismo nuovi, con i fruitori sempre più interessati ad approfondire maggiormente la propria esperienza di viaggio. Per questo tipo di visitatori, orientati a soggiorni più lunghi, la scelta dell'alloggio ricade più frequentemente su esercizi, forse meno lussuosi, che offrendo però un'accoglienza più familiare e favorendo lo sviluppo di relazioni più informali, risultano più adatti a una permanenza prolungata, non solo in termini di prezzo. Un tale tipo di approccio connota poi i comportamenti del consumatore tipo nei Paesi del Nord Europa che, non sorprendentemente, evidenziano la migliore dinamica di crescita.

Relativamente ai mercati di *incoming*, siamo in presenza di una forte crescita dei Paesi del Nord Europa (Olanda, Belgio, Danimarca, Svezia, Norvegia); dinamiche sempre positive – ma di entità minore – hanno interessato la Francia, la Spagna e la Gran Bretagna. In

crescita anche molti altri Paesi europei di minore rilevanza in termini di dimensione dei flussi come Portogallo, Grecia, Repubblica Ceca, Ungheria, Polonia, Finlandia e ancora più a Est, Russia.

Proseguono, invece, un declino apparentemente inarrestabile i Paesi di lingua tedesca (Germania, Austria e Svizzera; dato aggregato: -3,6%).

Era attesa – alla luce della crisi dei *subprime* – la riduzione consistente degli arrivi dagli USA (-21,0%); le forti difficoltà sul fronte economico interno penalizzano anche il Giappone (-14,7%).

Il calo delle presenze ha interessato buona parte del territorio regionale (11 APT su 15). Le perdite più rilevanti sono state registrate a Massa e Carrara, nell'Arcipelago Toscano e nelle stazioni termali di Chianciano e Montecatini, tutte realtà che, con l'eccezione dell'ultima, avevano sperimentato bilanci negativi anche nel 2007. All'opposto sono in crescita, anche ragguardevole, due APT della costa, Livorno e Grosseto, e su valori meno elevati Siena.

In crescita soprattutto la risorsa turistica balneare (+1,4%), quella di campagna-collina (+1,0%) e, su toni minori, la montagna (+0,3%). In maggiore difficoltà invece le risorse termali (-5,2%) e le realtà di arte e affari che, nonostante eccezioni significative come quella di Siena e di Pisa, registrano un calo del -2,5%. Il calo delle città d'arte è sicuramente influenzato dalla drastica riduzione dei turisti americani e giapponesi, tra i principali fruitori di questa risorsa turistica.

2.4. L'internazionalizzazione delle imprese toscane

I dati a cui faremo riferimento per delineare l'internazionalizzazione *equity* delle imprese toscane sono tratti da una ricerca commissionata da Toscana Promozione e presentata in un recente convegno¹.

Le analisi si basano sulle informazioni contenute nella banca dati REPRINT, la quale censisce le partecipazioni delle imprese italiane all'estero e delle multinazionali estere in Italia² ed è la fonte su cui si basa il rapporto "Italia Multinazionale" prodotto ogni anno da ICE.

Sul lato degli investimenti toscani all'estero, le imprese toscane che hanno dimensione multinazionale (ovvero, le aziende che vantano almeno un'impresa partecipata all'estero) sono 412. Le imprese da esse partecipate all'estero (considerando sia le partecipazioni di controllo, sia le partecipazioni paritarie e di minoranza) sono in tutto 1.242, per un'occupazione all'estero di 45.620 dipendenti e un fatturato di oltre 12,2 miliardi di euro. Le partecipazioni di controllo riguardano il 78,8% delle imprese partecipate, l'89% dei dipendenti e il 95,1% del fatturato totale.

La consistenza economica del fenomeno per la Toscana può essere meglio qualificata rapportando tali dati a quelli nazionali. L'incidenza della Toscana sul totale nazionale risulta pari per l'insieme delle partecipazioni al 6,6% dei soggetti investitori, al 5,9% delle imprese partecipate all'estero, al 3,7% dei dipendenti delle imprese partecipate e al 3% del loro fatturato. Questi dati evidenziano per la Toscana un minore numero medio di imprese partecipate per investitore e un'inferiore dimensione media delle imprese partecipate, che riflette il limitato numero di grandi imprese attive nel territorio regionale. Più in generale, occorre notare come il grado di internazionalizzazione attiva (dipendenti delle imprese partecipate all'estero/dipendenti interni imprese a capitale italiano) della Toscana si attesta su livelli inferiori alla media nazionale e molto al di sotto delle Regioni *benchmark* (Veneto, Emilia-Romagna, Marche). In particolare, nell'industria manifatturiera l'indicatore registra per la Toscana un valore che rappresenta poco più della metà della media nazionale (12,7% contro 25%).

La minore internazionalizzazione regionale rispetto alla media nazionale è frutto di debolezze di impresa e di contesto, che appaiono di natura sostanzialmente trasversale all'intero spettro delle attività produttive e di servizio. Riguardo ai fattori di strategia-struttura delle imprese che possono spiegare il differenziale, l'ipotesi più robusta è che il profilo dimensionale delle imprese locali abbia un ruolo rilevante nello spiegare il gap di internazionalizzazione attiva della Toscana rispetto alla media nazionale.

¹ Marco Mutinelli, *La multinazionalizzazione delle imprese toscane*, Agenzia di Promozione Economica della Toscana, 2009

² Per valutare compiutamente la consistenza delle partecipazioni estere in Toscana sarebbe necessario includere nell'analisi componenti non considerate nella banca dati REPRINT, ovvero la presenza sul suo territorio di: (i) unità locali di imprese a partecipazione estera con sede in altre regioni italiane, (ii) reciprocamente, unità locali di imprese a partecipazione estera con sede in Toscana che risultano invece localizzate in altre regioni.

In sintesi, con tutta probabilità i dati relativi al numero di dipendenti e al fatturato delle imprese a partecipazione estera forniscono dunque una sottostima della reale consistenza dell'attività svolta in regione dalle IMN estere; tale situazione è peraltro comune con la maggior parte delle regioni italiane, escluse Lombardia, Piemonte e Lazio, dove spesso hanno sede le imprese a partecipazione estera di maggiori dimensioni e plurilocalizzate.

La composizione settoriale, sia in uscita che in entrata, vede confermata anche per la Toscana la preminenza, pure evidente in ambito nazionale, dell'industria manifatturiera (Tab. 1): con riferimento al numero di dipendenti delle imprese partecipate, la quota di tale comparto sul totale raggiunge il 70,9% del totale in uscita e il 76,4% in entrata, contro medie italiane rispettivamente del 73,6% e del 60,9%.

L'analisi settoriale evidenzia la prevalenza delle partecipazioni in uscita nell'industria estrattiva e manifatturiera, nel commercio all'ingrosso e nella logistica.

Tabella 1 - Le partecipazioni delle imprese toscane all'estero ed estere in Toscana al 1.1.2007, per settore

	Multinazionalizzazione attiva (partecipazioni all'estero)			Multinazionalizzazione passiva (partecipazioni dall'estero)		
	Imprese	Dipendenti	Fatturato (mn. euro)	Imprese	Dipendenti	Fatturato (mn. euro)
Totale (valori assoluti)						
Industria estrattiva	9	368	52	3	156	70
Industria manifatturiera	317	32.349	6.476	130	24.967	9.849
Energia elettrica, gas e acqua	130	554	356	6	707	465
Costruzioni	13	200	18	11	265	43
Commercio all'ingrosso	538	9.799	4.543	111	3.224	2.053
Logistica e trasporti	180	1.578	566	24	966	335
Servizi di informatica e telecom.	34	661	86	11	848	72
Altri servizi professionali	21	111	20	21	1.544	833
Totale	1.242	45.620	12.117	317	32.677	13.719
Ripartizione %						
Industria estrattiva	0,7	0,8	0,4	0,9	0,5	0,5
Industria manifatturiera	25,5	70,9	53,4	41,0	76,4	71,8
Energia elettrica, gas e acqua	10,5	1,2	2,9	1,9	2,2	3,4
Costruzioni	1,0	0,4	0,1	3,5	0,8	0,3
Commercio all'ingrosso	43,3	21,5	37,5	35,0	9,9	15,0
Logistica e trasporti	14,5	3,5	4,7	7,6	3,0	2,4
Servizi di informatica e telecom.	2,7	1,4	0,7	3,5	2,6	0,5
Altri servizi professionali	1,7	0,2	0,2	6,6	4,7	6,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Incidenza % su totale Italia						
Industria estrattiva	4,2	2,3	0,2	11,5	12,3	7,1
Industria manifatturiera	5,1	3,6	3,2	5,4	4,8	5,0
Energia elettrica, gas e acqua	33,4	2,3	2,9	3,8	6,6	1,4
Costruzioni	1,3	0,4	0,2	9,7	3,0	2,0
Commercio all'ingrosso	5,2	6,7	4,0	4,0	3,0	1,6
Logistica e trasporti	13,7	5,8	4,7	6,2	1,8	1,9
Servizi di informatica e telecom.	6,7	1,8	0,5	2,5	1,1	0,2
Altri servizi professionali	2,0	0,4	0,2	2,6	2,1	3,9
Totale	5,9	3,7	3,0	4,4	3,8	3,2

Fonte: banca dati Reprint, Politecnico di Milano - ICE.

Dal punto di vista della destinazione geografica degli investimenti, si evidenzia la forte concentrazione delle partecipazioni estere delle imprese toscane in Europa, con i paesi UE-15 da soli a pesare per il 46,4% del totale. Riguardo ai principali Paesi dell'Europa occidentale, cresce per la Toscana rispetto alla media nazionale il peso di Germania, Regno Unito e Spagna, mentre si riduce quello della Francia.

Le partecipazioni toscane mostrano una certa specializzazione anche verso i Paesi dell'Europa centro-orientale, con un'evidente preferenza per la direttrice Romania-Ucraina-

Bulgaria, a scapito soprattutto di quella più settentrionale verso Repubblica Ceca, Ungheria, Polonia e Russia, a segnalare un maggiore interesse nell'area verso i Paesi a più basso costo del lavoro rispetto a quelli con più significative opportunità prospettiche di sbocchi di mercato.

Superiore alla media nazionale la quota del Nord Africa e segnatamente della Tunisia, dove sono state delocalizzate alcune attività prevalentemente del tessile-abbigliamento. Nel complesso assai modesta è invece la consistenza delle attività delle imprese toscane in Asia e nelle Americhe, per lo più presidiate attraverso filiali commerciali e non con attività produttive.

Nel complesso, il profilo geografico delle attività estere appare coerente con la forte specializzazione dell'economia toscana nei settori tradizionali (in particolare tessile, abbigliamento, cuoio e calzature), per loro stessa natura più propensi di altri a combinare le caratteristiche di stile e design tipiche del Made in Italy con la inevitabile ricerca di vantaggi di costo all'estero per rimanere competitivi di fronte alla concorrenza dei paesi emergenti.

Più che il riscontro dell'esistenza di fenomeni di delocalizzazione produttiva, che peraltro assumono entità complessivamente limitata anche perché spesso seguono percorsi diversi da quello della multinazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri, preoccupa piuttosto la mancanza di globalità che caratterizza le partecipazioni all'estero delle imprese toscane, le cui attività multinazionali sono quasi esclusivamente circoscritte all'Europa e al bacino del Mediterraneo.

Sul fronte della multinazionalizzazione passiva, alla fine del 2008 le imprese toscane partecipate da imprese estere sono in tutto 373; esse occupano quasi 36.746 dipendenti e nel 2007 hanno realizzato un fatturato di oltre 15,2 miliardi di euro. Rispetto alla consistenza complessiva delle partecipazioni estere in Italia, il peso della Toscana è pari a circa il 4,4% delle imprese partecipate, al 3,8% dei dipendenti e al 3,2% del fatturato. Anche in questo caso, si rileva per le imprese partecipate una dimensione inferiore alla media nazionale.

Il grado di multinazionalizzazione passiva della Toscana è notevolmente inferiore a quello delle regioni del Nord-Ovest, del Lazio e delle regioni di confine del Nord-Est (Trentino-Alto Adige e Friuli-Venezia Giulia), ma è paragonabile o superiore a quello di Veneto, Emilia-Romagna, Umbria e Marche.

Il dato presentato relativo all'internazionalizzazione attiva delle imprese toscane (connotato peraltro da una dinamica fortemente positiva: +22,8% nel periodo 2001-2007), riferendosi alle sole forme di internazionalizzazione di natura *equity*, non esaurisce il tema. Restano, infatti, pienamente da esplorare le dinamiche relative alle forme di internazionalizzazione *non equity*.

Recenti ricerche³, sia pure limitate nell'oggetto, hanno comunque evidenziato che le imprese distrettuali toscane stanno facendo un crescente ricorso a tali forme di

³ Lorenzo Bacci, "La delocalizzazione nella provincia di Firenze. Una analisi dei flussi di commercio estero", in AAVV, *Delocalizzazione produttiva da problema ad opportunità. Il caso dell'Area fiorentina in una ricerca IRPET. Atti del convegno*, Franco Angeli, 2006 e Lorenzo Bacci-Marco Bellandi, "Imprese distrettuali e sistemi locali di fronte alla sfida della globalizzazione", in Osservatorio regionale toscano sull'Artigianato (a cura di Lorenzo Zanni), *Distretti industriali e imprese artigiane tra continuità e cambiamento. I casi di Prato e*

internazionalizzazione. Anche da questo punto di vista, la nostra regione risulta però più arretrata rispetto ad un *benchmark* quale il Veneto. Ciò che si evidenzia è comunque un fenomeno in forte sviluppo: le imprese toscane, partite in ritardo rispetto a quelle di altre regioni, stanno oggi percorrendo le tappe iniziali di tale cammino.

Interessante il dato geografico con la Toscana che si orienta verso l'Europa dell'Est ed il Mediterraneo per ciò che concerne la vera e propria delocalizzazione mentre l'Asia orientale (Cina *in primis*) rappresenta principalmente un mercato di approvvigionamento di semilavorati e beni intermedi. Alcuni segnali, tuttavia, sembrano evidenziare che le nostre imprese, non avendo colto a suo tempo le opportunità offerte da Paesi vicini, stanno guardando verso quei mercati che rappresentano la nuova frontiera geografica dell'internazionalizzazione produttiva.

3. Le caratteristiche strutturali del sistema produttivo della Toscana

3.1. Una regione in difficoltà?

I dati evidenziati nei paragrafi precedenti mostrano una regione in difficoltà sul lato dell'internazionalizzazione. Riprendendo in parte le conclusioni dell'ultimo rapporto IRPET sul commercio estero della Toscana:

- Dal 2000 perdiamo competitività rispetto all'Italia ed alle altre Regioni *benchmark* (Veneto, Emilia-Romagna, Marche);
- Il numero di imprese che esporta è diminuito in modo considerevole nell'ultimo decennio;
- Sono soprattutto le imprese marginali a non esportare più ed in molti casi il sospetto fondato è che si tratti di imprese "morte";
- La Toscana è una regione meno "aperta" di quello che si creda. L'export su PIL è pari al 22,8%, dato decisamente inferiore a quello fatto riscontrare da altre regioni (Piemonte: 27,8%; Lombardia: 29%; Veneto: 30,4%; Emilia-Romagna: 30,1%);
- Non solo: anche il grado di multinazionalizzazione attiva della nostra regione appare nettamente inferiore alle Regioni *benchmark* e le dinamiche evidenziate sembrano prefigurare soprattutto un approccio "difensivo" (*low cost seeking*) al fenomeno, piuttosto che dar il segno di un'azione volta al presidio ravvicinato dei mercati di sbocco (*market seeking*).

3.2. Distretti, imprese leader ed internazionalizzazione economica

Nonostante svariati tentativi di messa in discussione dal punto di vista teorico avvenuti in anni recenti, il sistema dei distretti industriali italiani rappresenta a tutt'oggi una parte irrinunciabile del panorama manifatturiero italiano.

I distretti contribuiscono ad oltre il 30% dell'export nazionale, con punte ancora più rilevanti nelle regioni del Nord Est e del Centro. In Toscana ci collochiamo su valori ancora più elevati, nonostante il calo fatto registrare negli ultimi anni.

Come evidenziato, infatti, nell'ultimo numero della pubblicazione ICE "Osservatorio sull'internazionalizzazione dei distretti industriali", il contributo dei distretti toscani alle esportazioni regionali ha toccato nel 2007 il livello più basso dell'ultimo decennio, a causa delle flessioni sperimentate in alcune produzioni del sistema moda. Nonostante ciò esso si attesta intorno al 39% dell'export regionale.

di Empoli, Regione Toscana–Unioncamere Toscana, 2007. Le ricerche in oggetto si riferiscono quasi esclusivamente alle produzioni del sistema moda.

Recenti analisi⁴ hanno evidenziato un fenomeno di trasformazione in atto nelle realtà distrettuali italiane.

Si tratta di un percorso di internazionalizzazione che non lascia spesso traccia nelle statistiche relative all'internazionalizzazione attiva e passiva poiché condotto principalmente attraverso forme di natura *non equity*. Esso avviene, infatti, attraverso forme di integrazione produttiva in catene di valore che non utilizzano flussi di capitale, ma piuttosto relazioni reciproche tra imprese all'interno della stessa filiera. Invece che attraverso flussi di investimento, le relazioni si avvalgono di flussi di beni e servizi.

Accanto ai flussi di IDE, fenomeno in crescita e l'unico realmente misurabile dal punto di vista statistico, le imprese internazionalizzate fanno ricorso a fornitori strategici, a reti internazionali di subfornitura, all'importazione di semilavorati, all'attivazione di "imprenditorialità all'estero".

In parallelo a tale fenomeno, all'interno dei sistemi locali di impresa si è assistito all'emergere di imprese *leader*⁵, in grado di guidare le trasformazioni a livello locale a partire da processi innovativi.

I due fenomeni sono spesso correlati. Le imprese *leader*, localizzate all'interno di distretti industriali o al di fuori di essi, si sono aperte all'esterno del territorio nazionale ed hanno orientato la loro attenzione verso mercati di fornitura e di sbocco a livello internazionale. A queste imprese innovatrici si sono successivamente affiancate altre imprese distrettuali (o facenti parte della medesima filiera produttiva) che – sulla scia delle prime – si sono orientate progressivamente verso l'esterno.

Sotto la guida delle aziende *leader* (che in gran parte coincidono con le medie imprese raccolte sotto l'etichetta del "quarto capitalismo"), i distretti hanno di conseguenza avviato un percorso di cambiamento della propria natura interna.

Come messo in luce dalle ricerche del centro TeDIS della Venice International University, nell'affrontare i processi di globalizzazione il distretto può seguire due percorsi alternativi:

- Da un lato può rinchiudersi in sé stesso, cercando di valorizzare le proprie competenze interne come leva competitiva;
- Dall'altro, può aprirsi all'esterno, adottando una prospettiva alternativa che enfatizzi la rilevanza dell'integrazione del sistema locale nell'economia globale. Le imprese *leader* possono svolgere un ruolo di apripista, esplorando nuovi mercati, fungendo da interfaccia tra la conoscenza globale e il contesto locale, acquisendo e rielaborando i saperi dei circuiti ed integrandoli con quelli presenti a livello locale.

In altri termini, le imprese *leader* svolgono un ruolo di snodo tra il distretto e l'ambiente competitivo a livello internazionale, favorendo la propagazione cognitiva. Ciò conduce ad una ridefinizione delle dinamiche interne al distretto e, di conseguenza, dei rapporti tra imprese distrettuali. Le conclusioni a cui giungono Enzo Rullani e Stefano Micelli sono che "non tutte le imprese della filiera possono e devono internazionalizzarsi: lo faranno le imprese leader e poche altre, ad esse più direttamente collegate. Le piccole imprese, i subfornitori, i terzisti potranno, invece, utilizzare le conoscenze 'importate' dalle imprese

⁴ FORMEZ, *La governance dell'internazionalizzazione produttiva. L'osservatorio*, 2004 e FORMEZ, *Internazionalizzazione e nuove leve per la competitività*, 2007

⁵ Con riferimento alla Toscana si veda AAVV (a cura di Lorenzo Bacci), *Distretti e imprese leader nel sistema moda della Toscana*, Franco Angeli, 2004

leader della filiera per riposizionarsi a loro volta, attrezzandosi per fare prodotti e servizi che siano difendibili nel lungo periodo”.

La stessa analisi del centro TeDIS, condotta su un campione di imprese localizzate in 45 distretti industriali, pone in evidenza come l'emersione e l'affermazione dell'impresa a rete aperta⁶ ha portato soprattutto benefici ai distretti industriali. Le imprese che hanno adottato questo modello hanno evidenziato dinamiche di crescita piuttosto che di sostituzione delle attività e dei processi svolti nell'ambito del sistema locale. L'efficienza aziendale risulta accresciuta, così come si assiste ad una crescita degli addetti, ad una maggiore incidenza di attività più qualificate e a maggior valore aggiunto, nonché ad una migliore capacità competitiva sui mercati internazionali.

In una recente pubblicazione (Fondazione Edison-Symbola “Italia, geografie del nuovo Made in Italy”) Marco Fortis pone in evidenza come un dato che emerge dall'analisi della distribuzione territoriale delle medie imprese è l'evidente concentrazione delle stesse in aree distrettuali e nei sistemi produttivi del lavoro. L'annuale rapporto di Mediobanca⁷ ha infatti evidenziato come circa il 40% delle medie imprese abbia sede in tali zone e che il rapporto con le aree distrettuali sia in realtà da ritenersi più stretto di quanto appaia, dato che il 90% delle medie imprese ha sede nelle aree del Nord Ovest, del Nord Est e del Centro, che sono notoriamente quelle con la maggiore presenza di distretti industriali, e che i settori di attività delle stesse sono quelli tipici del Made in Italy, di cui i distretti sono vivace espressione”.

Per usare ancora le parole di Rullani se questo è il modello innovativo emergente di impresa distrettuale, la sfida diventa quella di supportare i processi di crescita di queste aziende e di individuare gli strumenti e le politiche per indirizzare verso questo traguardo almeno parte delle imprese ancorate ad un modello tradizionale e che finora non hanno saputo rinnovare la propria competitività.

Dall'edizione 2009 del rapporto Mediobanca-Unioncamere sulle medie imprese industriali emergono ulteriori evidenze che contribuiscono ad arricchire il quadro generale sopra delineato.

Relativamente al 2006 sono state censite 4.345 medie società che hanno coperto il 15% circa del valore aggiunto dell'industria manifatturiera italiana ed hanno inciso sulle esportazioni nazionali in maniera superiore al 20%. Occorre poi considerare la maggiore propensione ad esportare delle aziende distrettuali (export pari al 42,5% del fatturato complessivo) e di quelle dei Sistemi Produttivi Locali (38,9%), rispetto alle altre (30,2%).

⁶ Secondo i ricercatori del centro TeDIS, se si considerano le due dimensioni del processo di internazionalizzazione delle imprese distrettuali – grado di internazionalizzazione produttiva e grado di presidio dei mercati di sbocco – è possibile identificare quattro tipologie di imprese distrettuali:

1. le *imprese locali di tipo tradizionale* che continuano a mantenere una geografia produttiva concentrata nel territorio e che si limitano a vendere all'estero attraverso i canali tradizionali;
2. le *imprese con proiezione commerciale all'estero* che hanno avviato un programma di investimenti per aumentare in controllo sui mercati esteri attraverso forme differenziate di presenza nei mercati di sbocco;
3. le *imprese aperte e monte* che hanno avviato un processo di internazionalizzazione della produzione per riguadagnare competitività attraverso una riduzione dei costi del prodotto;
4. infine le *imprese a rete aperta* che capaci di una proiezione internazionale a monte e a valle della catena del valore.

⁷ Rapporto annuale Mediobanca-Unioncamere, “Le medie imprese industriali italiane (1997-2006)”, edizione 2009

Prevalgono le tipiche produzioni distrettuali del Made in Italy, produzioni tradizionali a tecnologia bassa e medio-bassa dove i punti di forza non sono fondamentalmente tecnologici, ma di natura commerciale (tecniche e reti di vendita, pubblicità, design) e immateriali (marchi e brevetti)

Come rilevato in precedenza, delle 4.345 imprese censite, il 40% circa ha sede in distretti e Sistemi Produttivi Locali.

La maggior parte delle imprese medie italiane sono ubicate nel Nord Ovest, nel Nord Est e nel Centro. E' tuttavia bassa la presenza in Toscana (la regione ospita il 5,7% delle medie imprese italiane contro il 9,3% di tutte le imprese).

Sul tema dell'internazionalizzazione delle medie imprese, possiamo fare riferimento all'approfondimento specifico contenuto nell'edizione 2008 dei Commenti al rapporto annuale⁸.

In estrema sintesi le principali evidenze emerse:

- La ripresa delle esportazioni nel ciclo espansivo che ha connotato il biennio 2007-2008 è avvenuta ad opera di esportatori abituali, mentre scompaiono dai mercati esteri le figure di esportatori occasionali;
- Siamo in presenza di una maggiore diversificazione del portafoglio Paesi rispetto al passato;
- La ripresa delle esportazioni è avvenuta negli stessi settori di forza (industria meccanica, beni per la persona e per la casa) del Made in Italy. Siamo quindi in presenza di una sostanziale conferma del modello di specializzazione internazionale del nostro Paese;
- La novità più significativa è rappresentata da un aumento dei costi di ingresso sui mercati esteri: l'attività internazionale assume una struttura di costo a prevalenza di costi fissi o affondati (*sunk costs*);
- L'aumento dei costi di ingresso dipende dalla necessità di presidiare la catena del valore a valle fino al servizio alla clientela, anche allo scopo di differenziare i prodotti rispetto alla concorrenza asiatica a basso costo;
- Di conseguenza, innescandosi un processo di retroazione, la ricerca di mercati più ampi diviene una tendenza inevitabile dovuta all'esigenza di assorbire costi fissi.

3.3. L'innovazione

Quanto descritto nel precedente paragrafo, oltre a rafforzare l'idea che siano soprattutto le imprese più attrezzate quelle più in grado di presidiare al meglio i mercati internazionali, evidenzia l'esistenza di un legame sostanziale tra internazionalizzazione ed innovazione⁹:

- Per sostenere elevati costi fissi di internazionalizzazione, infatti, occorre avere un portafoglio prodotti in grado di alimentare la crescita dei volumi;
- La rotazione del portafoglio prodotti tuttavia richiede una sistematica attività di innovazione;

⁸ Andrea Bonaccorsi, Anatomia dei processi di innovazione nelle medie imprese italiane, in Mediobanca-Unioncamere, "Indagine sulle medie imprese industriali italiane. Commenti 2008"

⁹ Alcune importanti conferme dell'esistenza di un nesso tra esportazioni e innovazione, pur in assenza di studi sistematici, provengono da Sergio Mariotti, Marco Mutinelli, Lucia Piscitello, *Le relazioni tra internazionalizzazione e innovazione delle imprese nella Provincia di Trento*, Provincia Autonoma di Trento, Quaderni della Programmazione n. 20, 2008

- Ma l'attività di innovazione a sua volta innalza i costi fissi, determinando la ricerca di mercati più vasti;
- Internazionalizzazione e innovazione si rinforzano a vicenda, spingendo in alto il livello di rischio ma anche il rendimento del capitale.

Oltre a ciò, il fattore innovazione si rivela decisivo nel rafforzare la competitività delle imprese su di un altro versante: quello della necessità – per le aziende dei Paesi avanzati – di procedere ad un progressivo *upgrade* qualitativo delle produzioni, fondato sull'innovazione di prodotto e di processo.

L'Unione Europea ha messo in evidenza di recente come le politiche per l'internazionalizzazione e l'innovazione condividano gli stessi *drivers* di sviluppo e debbano fronteggiare le stesse barriere relativamente all'inclusione delle PMI: insufficienza di capacità manageriale e di dotazione finanziaria¹⁰. Allo stesso modo risulta chiaro come i distretti ed i cluster di imprese siano importanti *driver* di competitività ed innovazione.

Anche in questo caso un ruolo sempre più importante sembra essere rivestito dalle imprese *leader* in seno al distretto. Bonaccorsi evidenzia come l'emergere dell'impresa leader non innesca la dissoluzione del distretto ma semmai sposta in alto il livello di rischio accettabile. Infatti il distretto è un sistema straordinario di esplorazione dei fabbisogni dei mercati (*collective invention*) realizzato con risorse cognitive scarse e distribuite, attraverso forme di divisione del lavoro che riducono e ripartiscono il rischio industriale. Tuttavia, nella misura in cui innovazione e internazionalizzazione richiedono costi fissi più elevati, il rischio non può essere più distribuito e socializzato, ma viene internalizzato dalla media impresa.

3.4. La Toscana nel nuovo scenario competitivo

Torniamo alla Toscana ed a quanto avevamo sottolineato in precedenza.

L'indebolimento del quadro economico e – segnatamente – della capacità delle produzioni e delle imprese toscane di stare sui mercati internazionali non è fenomeno meramente congiunturale.

Negli ultimi anni le *performance* della nostra regione – sia in positivo che in negativo – si sono di norma collocate al di sotto della media nazionale e delle Regioni *benchmark*.

L'analisi contenuta nell'ultimo rapporto IRPET cerca di comprendere se la nostra regione soffra semplicemente a causa del mix settori di specializzazione/mercati di riferimento o se l'attuale stato di debolezza sia imputabile ad altro. Ciò che emerge è un innegabile problema di competitività del sistema delle imprese toscane.

Da cosa origina questo *gap* di competitività?

Non è purtroppo possibile rispondere in maniera univoca a questo interrogativo. Possiamo però introdurre ulteriori fattori esplicativi.

¹⁰ European Commission – Enterprise and Industry Directorate-General, *Supporting the internationalisation of SMEs. Final report of the Expert Group*, December 2007. L'analisi della Commissione prosegue nell'evidenziare come, a partire da queste evidenze si stia affermando nelle economie avanzate la tendenza ad integrare le politiche per la crescita e la competitività. Il supporto all'internazionalizzazione viene quindi associato ad altre politiche (particolarmente l'innovazione) all'interno di un unico *frame work*: politiche per stimolare una competitività sostenibile a lungo termine.

Il numero delle imprese che esportano all'estero è diminuito, mentre è cresciuta nel tempo la dimensione media, espressa in termini di vendite per singola impresa, delle imprese che esportano. Questo aspetto, naturalmente, caratterizza non solo la Toscana ma è un tratto comune a tutto il sistema nazionale a dimostrazione del fatto che per mantenere una posizione sui mercati internazionali è sempre più necessario disporre di una struttura organizzativa adeguata che difficilmente può essere ricostituita all'interno di imprese di piccole dimensioni e che hanno un rapporto intermittente con i compratori esteri. Ciò pare confermare i due assunti introdotti in precedenza: la progressiva incidenza dei costi di ingresso sui mercati esteri e, quindi, la sempre maggior rilevanza della dimensione aziendale.

In sintesi: se le imprese più piccole hanno sempre maggiori difficoltà a proiettarsi verso l'estero, essendo la Toscana un sistema economico caratterizzato da una dimensione d'impresa manifatturiera più piccola di quella che si riscontra nel resto d'Italia, si comprende come e perché la nostra regione vada peggio dell'Italia nel suo complesso.

E quindi il ritardo con cui le imprese della nostra regione hanno imboccato il sentiero della delocalizzazione e la ridotta emersione in seno ai distretti di un congruo numero di imprese *leader* capaci di condurre i sistemi distrettuali verso la loro successiva fase evolutiva sono al contempo la spia di un sistema poco dinamico e due fattori su cui occorre intervenire per restituire competitività al sistema.

In ogni caso:

- Non si può prescindere dai distretti e dalle imprese distrettuali. Queste ultime vanno anzi accompagnate lungo il percorso evolutivo che imprese di altre realtà distrettuali hanno già sperimentato con successo;
- Occorre favorire lo sviluppo di imprese *leader* in seno ai distretti o fuori di essi entro catene articolate di subfornitura;
- Occorre accompagnare le imprese *leader* esistenti in modo che possano consolidare la loro posizione a livello nazionale ed affermarsi sempre più sui mercati internazionali;
- Occorre ricercare una sempre maggiore integrazione tra le politiche a favore delle imprese. Non si può definire una politica per l'internazionalizzazione senza agire in sinergia con l'innovazione, il credito e in generale con tutte le altre misure regionali relative al settore economico;
- Occorre agire in maniera crescente sulla diversificazione dei servizi di supporto alle imprese, in una triplice direzione:
 1. servizi standardizzati per le imprese *follower*;
 2. servizi avanzati e di supporto alla competitività per le imprese *leader*;
 3. progetti di "distretto" e di filiera.

3.5. Il turismo italiano (e toscano) di fronte ad una triplice sfida

Come evidenziato in recenti dibattiti, anche il turismo – al pari dei settori manifatturieri – si trova di fronte a nuove sfide, derivanti dall'attuale congiuntura a livello internazionale e dall'emergere di nuovi competitori.

La prima sfida attiene allo scenario competitivo.

Occorrerà misurarsi con gli effetti negativi della crisi mondiale che influenzeranno verosimilmente sia l'entità dei flussi turistici che la capacità di spesa dei singoli.

In linea generale possiamo affermare che il turismo sembra aver risentito di meno rispetto ad altri settori. E tuttavia la crisi ha innescato meccanismi di risposta da parte dei nostri diretti concorrenti che – nel medio periodo – potrebbero ingenerare vantaggi competitivi a loro favore e, di contro, influire negativamente sulla nostra competitività. Si citano a titolo di esempio i piani *Renove* in Spagna e Francia, le azioni specifiche attuate dal governo in Turchia e gli investimenti massicci in pubblicità in Austria, Inghilterra, Germania, Marocco, Turchia, Grecia, Francia e Spagna.

La seconda sfida attiene al prodotto.

Appare sempre più chiaro che il prodotto turistico di massa, sviluppato a partire dagli anni '60, è entrato in una crisi forse irreversibile. Secondo Umberto Martini (Trentino School of Management), il fattore principale di tale crisi è dovuto al fatto che il modello turismo di massa basa la sua competitività solo e quasi esclusivamente sul prezzo e sulla standardizzazione del prodotto. A fronte di ciò stanno nuove destinazioni che anche in questo competono molto meglio dell'Italia (esempio Paesi mediterranei relativamente al turismo balneare).

Si tratta dell'applicazione delle teorie economiche del ciclo del prodotto al "prodotto turismo". Le destinazioni tradizionali sono ormai giunte alla fase della maturità, ad un punto cioè nel quale devono re-inventarsi per poter ripartire e recuperare attrattività, pena il declino.

Questo stato di cose si riscontra con riferimento al prodotto balneare alla montagna ma anche il turismo delle Città d'Arte comincia a mostrare alcune criticità.

Il turismo in Toscana si presenta con caratteristiche specifiche, parzialmente diverse da quelle delle altre regioni italiane:

- il turismo di massa tocca prevalentemente le città d'arte (circa il 20/25% del totale dei flussi), con una marcata prevalenza di quello individuale. L'obiettivo da perseguire non è, quindi, la standardizzazione del prodotto ma la creazione di un "prodotto su misura";
- l'immagine del territorio è associata a livello internazionale con una elevata "qualità della vita"; ciò permette alla Toscana di impostare vere e proprie strategie di sviluppo e promozione del turismo "sostenibile e compatibile". Il progetto NECSTouR coordinato dalla Regione Toscana rappresenta l'elemento portante di questa strategia;
- il turismo individuale necessita di informazione e prodotti tematici; il settore on line favorisce tutto questo e costringe le regioni come quella Toscana ad innovare i propri sistemi di offerta e di promozione. L'evento Buy Tourism On line (BTO), promosso dalla Regione Toscana a Firenze, rappresenta un evento internazionale intorno al quale si stanno concentrando gli elementi formativi, di comunicazione e commerciali del web nel turismo;
- il concetto di "rete aperta" inteso come imprese che si associano anche per migliorare il loro grado di efficienza e di internazionalizzazione, seguendo quelle che hanno già intrapreso questa strada, si presta bene all'offerta turistica toscana. Il ruolo dei consorzi turistici, importante per la commercializzazione dei prodotti, può essere fondamentale anche nella creazione di reti aperte a livello territoriale.

Diventa dunque necessario sviluppare e costruire pacchetti di offerta che rispondano alle nuove esigenze e che forniscano al turista una proposta integrata di servizi innovativi e di qualità elevata.

La terza sfida è legata agli strumenti di promo-commercializzazione.

L'emergere del cosiddetto "e-turismo" rappresenta una vera e propria rivoluzione ed un significativo "cambio di paradigma". Occorre muoversi con una logica aggressiva, improntata ai principi del marketing relazionale (di cui il web 2.0 è solo uno strumento). Il turista è sempre più esigente in termini di qualità, presta un'attenzione crescente al rapporto costi-benefici. Ma soprattutto in Italia, aziende ed Amministrazioni non promuovono prodotti ed offerte, ma continuano a comunicare destinazioni secondo politiche di *marketing* indifferenziato.

4. Obiettivi

In accordo con le indicazioni del Piano Regionale dello Sviluppo Economico 2007-2010, approvato con la deliberazione del Consiglio regionale del 10 luglio 2006, n. 66, si assume come obiettivo di carattere generale quello di accompagnare la presenza delle imprese nei mercati internazionali e favorire le interconnessioni del sistema produttivo regionale con l'esterno.

Tale obiettivo viene ulteriormente declinato in quattro sotto-obiettivi specifici:

1. promuovere la presenza dei prodotti e delle produzioni regionali sui mercati internazionali (promozione economica);
2. attivare ed assistere gli investimenti esteri più utili al rafforzamento della competitività dei sistemi produttivi locali (attrazione degli investimenti);
3. attivare un sistema regionale di marketing turistico di destinazione;
4. sostenere le relazioni tra le realtà produttive e professionali locali con altri scenari produttivi in grado di consentire proficue forme di internazionalizzazione (cooperazione economica internazionale).

In coerenza con gli obiettivi sopra elencati sono previsti i seguenti risultati:

- progressivo recupero delle quote di mercato delle esportazioni toscane e dei flussi turistici, attraverso la differenziazione dei mercati e dei prodotti;
- aumento del numero delle imprese esportatrici toscane;
- miglior distribuzione dei flussi turistici ed espansione dei flussi verso le località minori;
- aumento degli investimenti esteri in Toscana e degli investimenti toscani all'estero come quota del complesso degli investimenti complessivi.

5. Strategie

Alla luce di quanto descritto nella parte di analisi, si intende mettere in campo una strategia in due fasi, volta a conseguire due risultati:

- nel breve periodo, il sostegno alle imprese impegnate a fronteggiare una grave crisi economica di respiro internazionale. In questo caso è opportuna la riproposizione di strumenti tradizionali, modulati però su quelle che sono le esigenze di contenimento dei costi da parte delle imprese e fortemente mirati all'ottenimento di un immediato ritorno commerciale;
- nel medio periodo, la promozione ed il sostegno a nuovi percorsi di sviluppo, in particolare di nuova competenza industriale attraverso la crescita e l'affermazione di piccole e medie imprese *leader* in grado di trainare distretti, cluster e filiere verso un più compiuto processo di internazionalizzazione economica (e quindi facilitare l'internazionalizzazione "mediata" delle imprese di minor dimensione). Si tratta di dar vita a nuovi servizi, sia "tagliati su misura" sulle esigenze delle singole imprese che di natura "sistemica" volti a promuovere in maniera sinergica i soggetti afferenti a distretti, cluster e filiere.

Un elemento importante di questa doppia strategia sarà lo sviluppo di programmi focalizzati su specifiche aree mercato che portino alla costituzione di veri e propri partenariati strategici, all'interno dei nuovi scenari dell'economia mondiale.

In coerenza con quanto affermato nel DPEF 2010 si ritiene, infatti, opportuno sottolineare come il ruolo dei soggetti pubblici nei momenti di crisi sia quello di accompagnare e sostenere i mutamenti strutturali del sistema economico, favorendo lo spostamento di risorse dai settori in declino a quelli in espansione.

La Regione Toscana intende fare interamente la sua parte su questo terreno, valorizzando la Toscana che tiene, che cresce ed innova in una situazione di crisi generale. Per fare questo dobbiamo rafforzare l'integrazione e le sinergie con tutte le misure regionali relative al sistema economico, come per esempio quelle relative alla ricerca e innovazione, la formazione, il credito, ma anche quelle settoriali come la sanità o la cooperazione internazionale (punto 5.2 successivo). Dobbiamo inoltre sostenere il principio della selezione degli interventi pubblici, verso il rafforzamento e la qualificazione di quegli elementi di eccellenza, che sono i soli in grado di trascinare tutto il sistema, anche nelle sue parti più deboli, verso una frontiera più avanzata di competitività complessiva.

Si ritiene dunque opportuno procedere ad una riduzione della frammentazione delle iniziative dando loro un'organizzazione sistematica per aree di attività. In particolare si farà riferimento a progetti di distretto e ad un'articolazione settore/Paese.

5.1. Orientamenti geografici e settoriali

La strategia geoeconomica individuata, ed illustrata nel documento di "Adeguamento delle linee direttrici per la definizione dell'attività di promozione economica 2009-2010", è incentrata su tre gruppi di mercati sui quali si dovrà agire in maniera differenziata:

- a) I mercati consolidati, per i quali si prevede la messa in opera di un'attività di presidio, ovvero il mantenimento dell'attuale livello di attività promozionale. Le aree focus sono:

- Unione Europea;
 - Stati Uniti;
 - Giappone.
- b) I mercati ad alto potenziale che saranno tra le poche aree in crescita nel 2010, sui quali sarà attuata un'attività di stimolo ovvero l'incremento dell'operatività. I Paesi focus sono quelli indicati con l'acronimo BRIC (Brasile, India, Russia e Cina) ed i Paesi dell'Area del Golfo;
- c) Gli altri mercati strategici di prossimità, dove prevedere la messa in opera di progetti di affiancamento all'internazionalizzazione delle imprese toscane. Le aree focus sono:
- Riva sud del Mediterraneo e Turchia;
 - Paesi area danubiano-balcanica ed Europa orientale.

5.2. Linee di indirizzo per il raccordo con le altre programmazioni di settore

Come riaffermato da recente letteratura¹¹, il fenomeno dell'internazionalizzazione presenta molte facce e, di conseguenza, è trasversale all'attività regionale, dando vita a possibili interconnessioni con le varie politiche di settore.

Rispetto al passato va perseguita in maniera prioritaria una crescente integrazione tra le attività afferenti al presente documento e quelle derivanti da altri piani e programmi regionali, nonché quelli nazionali. A fini della realizzazione del presente programma si identificano come prioritarie le tematiche dell'innovazione, dello sviluppo agricolo, della cooperazione internazionale e della formazione, della ricerca e della salute.

L'innovazione assume una valenza strategica orizzontale con particolare riferimento al tema della crescita della competitività del sistema delle imprese, in quanto – come evidenziato in sede di analisi – costituisce ormai una condizione preliminare per la proiezione delle stesse sui mercati internazionali. Altrettanto importante, in chiave di internazionalizzazione delle conoscenze, è la piena valorizzazione del sistema toscano delle Università.

La coniugazione della strategia regionale sull'innovazione con il tema dell'internazionalizzazione risulta particolarmente importante anche in relazione alle attività di implementazione del POR CReO FESR 2007-2013 e del PRSE 2007-2010.

Sul fronte specifico della cooperazione internazionale occorre avviare e intensificare il confronto con i Paesi della riva Sud del Mediterraneo, i nuovi Paesi Membri dell'Unione Europea ed alcuni Paesi dell'Africa e dell'Asia. A tal fine sarà ricercato un opportuno raccordo con gli interventi contenuti nel Piano regionale per la cooperazione internazionale 2007-2010.

¹¹ AAVV (a cura di Nicola Bellini, Alberto Bramanti, Edoardo Ongaro), *Le relazioni internazionali dei territori. Economia, istituzioni e società*, Donzelli, 2008. Gli autori identificano tre asset da mettere in campo per evitare un processo di internazionalizzazione squilibrato: asset di natura economica, asset socio-culturali e asset istituzionali. Dal punto di vista economico si deve far addirittura riferimento a tre internazionalizzazioni: l'internazionalizzazione dei mercati di destinazione dei beni e servizi prodotti; l'internazionalizzazione delle imprese; l'internazionalizzazione delle conoscenze.

Con riferimento allo sviluppo agricolo si prevedono le attività sottoelencate:

- OCM del settore vitivinicolo (Regolamento CE n. 479/2008) - Misura B promozione sui mercati terzi – Gestione della Misura per quanto di competenza regionale e secondo quanto stabilito nella Delibera di Giunta Regionale n. 391 del 18/05/2009 “Disposizioni applicative della misura di promozione nei mercati terzi” e nella Delibera di Giunta Regionale n. 620 del 20/07/2009.
Le citate Delibere hanno individuato Toscana Promozione quale soggetto istituzionale regionale referente per la misura promozione sui mercati terzi nell’ambito dell’O.C.M. vino.
- PSR 2007/2013 – Misura 133 – “Sostegno alle associazioni di produttori per attività di informazione e promozione riguardo ai prodotti che rientrano nei sistemi di qualità alimentare (art. 20, c, iii/art. 33 Reg. (CE) 1698/2005)”.
La Misura 133 ha la finalità di sostenere la diffusione delle informazioni e la promozione dei prodotti a qualità certificata, la Misura è programmata anche con il metodo Leader.
Il Reg. (CE) n. 1974/2006 recante disposizioni di applicazione del Reg. (CE) n. 1698/05 prevede che il materiale promozionale e pubblicitario redatto nell’ambito di un progetto finanziato tramite la Misura 133 sia sottoposto ad una valutazione ex-ante per verificare che sia conforme alla normativa comunitaria.
Nella scheda di Misura della 133 (PSR 2007/2013) si è stabilito che tale controllo ex-ante sia svolto da Toscana Promozione.

Per la gestione di questa misura Toscana Promozione avrà un duplice ruolo:

1. Valutazione ex-ante del materiale promo-pubblicitario. La valutazione ex-ante del materiale promo-pubblicitario dovrà essere effettuata anche per i progetti che verranno finanziati con il metodo Leader;
2. Partecipazione di un esperto di Toscana Promozione nell’eventuale Nucleo di valutazione per i progetti finanziati a livello regionale e nell’ambito dei bandi per i progetti integrati di filiera.

Relativamente al campo della ricerca, prioritaria è l’azione volta a supportare l’inserimento delle reti regionali in circuiti transnazionali capaci di agevolare i processi di trasferimento tecnologico tra aree territoriali diverse. Come evidenziato in precedenza, il trasferimento tecnologico è, difatti, un fattore strategico di sviluppo per cluster, filiere e distretti capace di far leva sulle componenti immateriali della catena del valore e dotare i prodotti toscani di un più alto contenuto tecnologico. Nell’agire in tale direzione andrà ricercato un opportuno raccordo con le specifiche linee di azione contenute nel PRSE 2007-2010.

Nelle azioni di supporto alla cooperazione transnazionale in campo sanitario, infine, una particolare attenzione sarà rivolta all’internazionalizzazione del “Distretto integrato regionale Scienze della Vita” e del modello sanitario toscano. L’attività di cooperazione fungerà da battistrada per l’attivazione di occasioni di *business* per le imprese toscane operanti nel settore. In tale ottica dovranno essere attivati gli opportuni raccordi con le misure previste nel PRSE 2007-2010 e nel Piano Sanitario Regione 2008-2010.

LE ATTIVITÀ

La visione strategica complessiva del presente documento è sintetizzata nelle tabelle seguenti, articolate per specifiche tematiche d'intervento (Assi), cui farà seguito una breve descrizione dei contenuti degli stessi in termini di obiettivi specifici e operativi perseguiti, contenuti, attività previste, sinergie con altri programmi regionali e/o nazionali.

Toscana Promozione costituirà il principale soggetto attuatore delle azioni previste dal presente quadro programmatico. Nella realizzazione delle attività di sua competenza, l'Agenzia dovrà in particolare:

- rafforzare i rapporti di collaborazione con i soggetti della rete toscana della promozione, sia nella fase di progettazione che in quella di implementazione degli interventi attraverso la gestione di “tavoli di lavoro settoriali” che rappresentino un punto di incontro e forum di discussione per i portatori di interesse afferenti ad uno specifico tema e/o settore;
- in una logica di sussidiarietà, ricercare sinergie e sempre nuove modalità di collaborazione con tutti i soggetti pubblici e privati facenti parte della rete, anche avvalendosi delle loro competenze – nel rispetto delle prescrizioni della normativa nazionali in materia di appalti – per la messa in opera delle iniziative.

Asse 1 – Servizi per l'internazionalizzazione delle imprese

Obiettivo generale	Obiettivi operativi	Linee di intervento		Sinergia con altri Enti/programmi
Supportare i processi di internazionalizzazione delle imprese toscane in forma singola e/o associata	Informare le imprese sui servizi di supporto e sulle opportunità legate ai mercati esteri. Rafforzare la conoscenza del <i>brand</i> "Toscana"	1.1	Attività di informazione, comunicazione e marketing	
	Accompagnare gruppi di imprese in percorsi di internazionalizzazione di medio periodo	1.2	Orientamento all'internazionalizzazione Servizi consulenziali di base ed avanzati Formazione per l'internazionalizzazione Assistenza uffici e desk esteri	Convenzione annuale ICE-Regione Toscana
	Attivare servizi di supporto alla competitività	1.3	Servizi per la competitività delle imprese	Regione Toscana - POR CReO 2007-2013 "Catalogo dei servizi avanzati e qualificati per le PMI toscane dell'industria, artigianato e servizi alla produzione"
	Promuovere la presenza delle produzioni regionali sui principali mercati internazionali	1.4	Partecipazione a fiere Eventi settoriali Seminari e workshop (outgoing) Incoming e formazione di operatori esteri Interventi di commercializzazione e comarketing Progetti interregionali Sostegno all'attivazione di forme associate di distribuzione commerciale	Convenzione annuale ICE-Regione Toscana. Regione Toscana - Bando per il sostegno dei processi di internazionalizzazione delle PMI industriali
	Favorire l'accesso al credito per lo sviluppo di piani di internazionalizzazione	1.5	Strumenti di garanzia per l'accesso al credito, per la copertura dei rischi connessi all'esportazione e per lo sviluppo di percorsi di internazionalizzazione	Attività in sinergia con SACE, Simest e Fidi Toscana

6. Asse 1 – I servizi per l'internazionalizzazione del sistema delle imprese

6.1. Obiettivo generale ed obiettivi operativi

L'obiettivo generale delle attività afferenti all'Asse 1 è il supporto ai processi di internazionalizzazione delle imprese toscane in forma singola e/o associata. Tale obiettivo viene perseguito attraverso i seguenti obiettivi operativi:

- Informare le imprese sui servizi di supporto e sulle opportunità legate ai mercati esteri. Rafforzare la conoscenza del brand "Toscana";
- Accompagnare gruppi di imprese in percorsi di internazionalizzazione di medio periodo;
- Attivare servizi di supporto alla competitività;
- Promuovere la presenza delle produzioni regionali sui principali mercati internazionali;
- Favorire l'accesso al credito per lo sviluppo di piani di internazionalizzazione.

6.2. Linee di intervento

6.2.1. L'attività di informazione, marketing e comunicazione

Alcuni fenomeni in atto, illustrati in precedenza (riduzione del numero delle imprese esportatrici, bassi livelli di internazionalizzazione in uscita ed in entrata, minore apertura del sistema economico regionale rispetto alle Regioni *benchmark*) pongono seri interrogativi sulla capacità della nostra regione di saper cogliere con successo le opportunità derivanti dal processo di globalizzazione economica in atto.

La comunicazione avrà un ruolo fondamentale per informare le imprese, facilitarne la comprensione delle opportunità e promuovere i servizi di Toscana Promozione. E ci si riferisce non solo al gruppo delle imprese internazionalizzate ma anche (e soprattutto) alle aziende "potenziali esportatrici" per le quali occorre mettere in campo azioni ad ampio spettro di promozione della "cultura dell'internazionalizzazione".

L'attività di comunicazione affiancherà e supporterà le diverse attività che verranno realizzate da Toscana Promozione e dalla rete toscana della promozione, attraverso tre linee direttrici principali: la comunicazione istituzionale, la comunicazione interna e la comunicazione promozionale.

Nella comunicazione istituzionale particolare attenzione sarà posta a:

- rafforzare e ampliare la notorietà di Toscana Promozione, dei servizi offerti e delle iniziative previste, presso le aziende e gli enti territoriali che possono essere interessati;
- favorire il mantenimento e il rafforzamento delle relazioni tra Toscana Promozione e i diversi *stakeholders* sia pubblici che privati
- promuovere e valorizzare le attività previste dal piano promozionale sia in fase di preparazione che in fase consuntiva e dei risultati ottenuti
- mantenere e consolidare l'utilizzo dell'immagine coordinata dell'Agenzia

Tali attività saranno realizzate con azioni specifiche di comunicazione e media relation e con la collaborazione dei referenti per le imprese a cui saranno forniti i supporti informativi, cartacei e digitali, per la presentazione e la promozione di Toscana Promozione. Tra questi si segnala:

- aggiornamento e ristampa della carta dei servizi e brochure;
- bilancio di attività annuale;
- realizzazione e invio della *newsletter* mensile e suoi aggiornamenti;
- aggiornamento ed ristrutturazione del sito a seguito dell'attività avviata nell'anno 2009.

La comunicazione interna a Toscana Promozione punterà a:

- ottimizzare il coordinamento e la condivisione delle informazioni ad uso degli uffici e a supporto delle attività promozionali;
- incrementare l'efficacia e l'uso strategico degli strumenti e delle tecnologie di comunicazione;
- definire le esigenze editoriali e di supporti informativi necessari al miglior funzionamento delle attività dell'Agenzia.

Per fare questo la comunicazione punta a mantenere e ad incrementare la condivisione con gli uffici dell'Agenzia all'utilizzo del sito, delle newsletter e di varie forme di informazione, per la veicolazione di contenuti verso l'esterno.

La comunicazione prevede inoltre:

- la gestione e l'adattamento dell'immagine coordinata e dei messaggi di TP da inviare all'esterno;
- l'aggiornamento di un kit di presentazione dell'Agenzia (brochure, video, presentazioni *power point*, etc);
- la realizzazione di una campagna istituzionale su media regionali e la veicolazione di messaggi istituzionali (via radio, comunicati, media, etc).

La comunicazione promozionale vede invece porre i seguenti principali obiettivi:

- valorizzare le attività previste nel presente documento in base alle specifiche esigenze delle singole iniziative;
- identificare e realizzare azioni di comunicazione specifiche in affiancamento o funzionali alle attività promozionali (quali eventi e iniziative volte alla veicolazione di informazioni e messaggi relativi a Toscana Promozione, alle sue attività, ai suoi servizi);
- incrementare il coinvolgimento dei potenziali pubblici di Toscana Promozione (imprenditori, giornalisti, istituzioni, etc) in termini di partecipazione, fidelizzazione, numero di contatti.

In particolare, si delineano alcune tipologie di azione:

- interventi strategici a supporto di progetti speciali di valenza pluriennale: sono progetti che hanno una valenza di medio periodo. In questo caso è necessario prevedere una strategia diretta, da un lato, a cogliere tutte le occasioni di comunicazione possibile; dall'altro diffondere sul territorio i risultati raggiunti;

- azioni e iniziative di comunicazione a supporto delle attività promozionali annuali: si tratta di interventi relativi ad azioni non esclusivamente pluriennali e collegate alla diffusione di politiche regionali e/o denominazioni certificate. In questo caso il nostro intervento prevede dalla progettazione, alla realizzazione dell'immagine coordinata, all'individuazione dei mezzi strumentali, alla gestione degli eventi e della comunicazione integrata;
- supporto alle attività annuali di promozione economica: in sede di programmazione operativa saranno individuate le azioni promozionali (fiere, workshop, presentazioni ecc) che richiedono interventi di comunicazione di servizio agli espositori. In alcuni casi specifici si utilizzano uffici stampa per i rapporti con i media settoriali oppure si individuano PR per la diffusione delle attività in fiera e i contatti con gli operatori.

Gli ambiti di comunicazione promozionale

Le iniziative di promozione dedicate al turismo vedranno concentrarsi in modo preponderante le proprie attività di comunicazione nello sviluppo e nel sostegno della campagna di comunicazione istituzionale della marca Toscana ("Voglio vivere così. In Toscana") e delle diverse iniziative che saranno ad essa collegate.

La campagna "Voglio vivere così. In Toscana" rappresenterà l'iniziativa di maggior rilievo per l'anno 2010 e ad essa dovranno conformarsi tutti gli aspetti di comunicazione delle azioni promozionali del settore turismo. Le iniziative verranno proposte, individuate e declinate – anche operativamente – con riferimento ai Prodotti Turistici Tematici, l'offerta toscana verrà comunicata e illustrata tenendo sempre in considerazione questa cornice concettuale.

A questo fine risulterà particolarmente strategico uno stretto coordinamento tra Toscana Promozione, Fondazione Sistema Toscana ed Assessorato al Turismo della Regione Toscana per la corretta realizzazione delle iniziative previste dalla campagna.

Rispetto alle iniziative editoriali, Toscana Promozione individuerà le esigenze editoriali relative al materiale promozionale e si occuperà della realizzazione di materiale informativo e promozionale dedicato ai prodotti turistici tematici.

Per quanto riguarda il posizionamento dell'immagine e dell'offerta turistica toscana nel mondo, proseguirà l'attività di assistenza ai giornalisti internazionali che intendono realizzare articoli e servizi televisivi. A questa attività si aggiungono l'organizzazione e la gestione di *press tour* finalizzati alla promozione del turismo *incoming*.

Per il settore agroalimentare si intende sostenere le principali iniziative promozionali e le manifestazioni fieristiche previste. Anche nel settore agroalimentare sarà data priorità, dal punto di vista dell'immagine al coordinamento con la campagna "Voglio vivere così".

Verranno inoltre supportate le attività promozionali dedicate al rafforzamento dell'immagine e dell'export del settore vitivinicolo, in particolare con il supporto alla IX Selezione dei vini di Toscana e alla sua promozione, attraverso specifiche azioni di

comunicazione mirate a sostenere la partecipazione al concorso e di seguito, alla promozione della Selezione stessa attraverso press tour e attività specifiche. In collaborazione con ARSIA, Toscana Promozione promuoverà, ove coerente con l'evento, la cosiddetta "piramide alimentare".

Nei primi mesi del 2010 parte delle attività di comunicazione saranno collegate alla campagna relativa alla promozione delle certificazioni di qualità dei prodotti toscani, campagna avviata nella parte finale del 2009.

Per la PMI industriale e per l'artigianato si prevede un supporto alle principali iniziative fieristiche dedicate ai diversi settori.

Tra queste saranno individuate quelle attività promozionali intorno alle quali realizzare un percorso di accompagnamento e formazione alla comunicazione mirato alle aziende.

Si perfezioneranno azioni sperimentate nel 2009 e che hanno visto una integrazione molto forte fra comunicazione mirata di settore e subsettore (soprattutto nei settori tecnologici e della meccanica strumentale), l'organizzazione di seminari di presentazione delle innovazioni concepite dalle imprese toscane e la definizione di incontri B2B.

Nell'ambito delle attività di comunicazione dedicate all'intersettoriale e alla cooperazione verrà sempre più ampliata e favorita la circolazione di informazioni strategiche a supporto dell'internazionalizzazione e dell'attrazione di investimenti attraverso gli strumenti interni ed esterni di Toscana Promozione (acquisizione e divulgazione di opportunità di business, ricerche e analisi di mercato, informazioni, etc).

Per ognuna delle attività di comunicazione sopra indicate Toscana Promozione valuterà la possibilità di attivare alcuni servizi di natura continuativa, come nel caso della grafica e della gestione del sito, eventualmente di alcune attività di ufficio stampa settoriale, segnalazione di informazioni strategiche o rassegne stampa mirate.

6.2.2. Orientamento all'internazionalizzazione e servizi consulenziali di base ed avanzati per l'internazionalizzazione, la formazione, l'assistenza del network internazionale

Occorre che il sistema pubblico nel suo complesso assuma un atteggiamento di forte proattività nei confronti dei sistemi locali di imprese al fine di stimolare una maggiore proiezione estera del sistema economico regionale nella sua globalità. Un ruolo fondamentale in tal senso sarà svolto dalla rete degli Sportelli territoriali Sprint, ubicati presso le Camere di Commercio e le principali Associazioni di categoria e, per quanto riguarda il turismo, dalle Province e dalle APT.

L'offerta di servizi erogati dalla rete Sprint si articola su tre livelli di operatività:

- servizi di primo orientamento;

- servizi avanzati;
- formazione.

I servizi di primo orientamento hanno una natura standardizzata per settori/mercati ed a regime verranno erogati soprattutto a livello locale in un'ottica di maggiore valorizzazione degli Sportelli territoriali ed al fine di garantire una maggiore "retention" del contatto. Nel 2010 dovranno essere ampliati i contenuti del "kit di primo orientamento" a disposizione della rete e perseguita la piena operatività della rete Extranet che metterà in connessione tra di loro tutte le articolazioni territoriali.

Particolare attenzione sarà poi posta allo sviluppo di servizi avanzati, rivolti alle piccole e medie imprese *leader*. Si citano in particolare la definizione di piani di marketing per l'internazionalizzazione, il *project financing* per l'internazionalizzazione, le analisi di mercato su misura, l'assistenza alla predisposizione di materiali comunicativi ed all'elaborazione di piani di comunicazione.

La formazione alle imprese sarà articolata in seminari di breve durata per monitoraggio di mercati e concorrenti, illustrazione di occasioni di *business* ed in azioni maggiormente strutturate per raggruppamenti di imprese su base settoriale. Saranno studiate forme innovative di erogazione di contenuti formativi anche attraverso il ricorso allo strumento dell'*e-learning*.

Una particolare attenzione sarà rivolta allo sviluppo di un portafoglio servizi specifico per il settore turismo, attività già avviata nel 2009.

In particolare si ritiene prioritaria la progettazione, realizzazione ed erogazione di una serie di servizi di alta specializzazione settoriale destinati alle imprese turistiche, fortemente correlati agli interventi delineati nella sezione successiva del presente documento dedicata allo sviluppo di un sistema regionale di *marketing* turistico di destinazione.

Con riferimento all'attività del *network* internazionale, occorre prevedere un rafforzamento delle strutture in direzione di quanto indicato dallo studio di prefattibilità¹² promosso dalla Regione Toscana prima dell'apertura degli uffici di New York e Shanghai.

In particolare si dovrà procedere alla costituzione di "piattaforme esterne", ossia reti di professionisti diffusi nei Paesi strategicamente più rilevanti per il sistema economico toscano, in grado di intessere legami e relazioni dirette con istituzioni politiche ed economiche.

La reti di corrispondenti può essere costituita da:

- Società private di consulenza specializzate e consulenti individuali;
- Agenzie per la promozione degli investimenti e società di servizi;
- Enti pubblici operanti nell'ambito del commercio internazionale e dello sviluppo economico (Camere di commercio straniere, Agenzie specializzate ecc.).

¹² "Toscana Promozione. Progetto "Toscana all'Estero: un'analisi delle condizioni di successo per l'internazionalizzazione delle imprese".

Il tema dell'attuale configurazione della rete internazionale sarà oggetto di un approfondimento e ripensamento strategico inerente l'attuale configurazione, anche alla luce della mutata strategia evidenziata dal soggetto *partner*.

Si punterà alla costituzione di presidi in collaborazione con istituzioni locali che fungano da piattaforma di servizi per le imprese.

Ciò avverrà nei prossimi mesi e costituirà l'oggetto di un apposito protocollo operativo tra Toscana Promozione, Regione Toscana e l'eventuale *partner*.

In estrema sintesi si riaffermano i seguenti temi di lavoro introdotti lo scorso anno in prospettiva pluriennale:

- Fornire assistenza strategica di accompagnamento delle imprese e dei loro consorzi;
- Fornire un servizio "su misura": meglio pochi servizi ma ben selezionati; meglio servizi a pagamento specifici che servizi generici ma gratuiti;
- "Brokeraggio dei servizi": la sede estera deve svolgere un'attività di "broker", attraverso la ricerca e la selezione di fornitori di servizi qualificati;
- Attività focalizzate sulla Toscana: occorre personalizzare l'attività di studio e valutazione delle opportunità specifiche per le imprese toscane, almeno per le principali aree di produzioni tipiche e per i settori di eccellenza.

Con riferimento al tema dei servizi di consulenza, Toscana Promozione, presterà particolare attenzione ad alcuni temi specifici:

- La rivitalizzazione della rete, attraverso la piena attuazione dei contenuti della nuova convenzione tra Toscana Promozione e le Associazioni di categoria siglata nel 2009. Verrà rivista in tal senso anche la convenzione con il sistema camerale e si valuterà l'opportunità della definizione di una convenzione con il sistema delle APT;
- La centralità della valutazione dell'efficacia del servizio. Il pieno sviluppo del sistema di *customer satisfaction* applicato ai servizi di consulenza permetterà, infatti, di comprendere quali aspetti approfondire e fornirà utili indicazioni per l'ampliamento o il riorientamento periodico del portafoglio di servizi offerti.
- L'innovazione attraverso il *benchmarking*. Spunti di lavoro importanti saranno acquisiti attraverso lo studio ed il confronto con alcune *best practices* nazionali ed internazionali. Un'attività in tal senso è stata avviata nei mesi scorsi con riferimento al tema dei servizi alle imprese turistiche.

Per la parte di sua competenza, l'Agenzia Toscana Promozione, cui il PRSE riconosce il ruolo di "cabina di regia operativa del sistema", ha adeguato la propria struttura organizzativa costituendo una struttura denominata "Referenti per le imprese", organizzata per settori merceologici, il cui compito sarà quello di stimolare l'interfacciamento operativo tra l'Agenzia ed il sistema delle imprese e di supportare queste ultime nella valutazione delle proprie potenzialità ed eventuali criticità, stimolandone l'utilizzo di strumenti modulati sul posizionamento attuale e su obiettivi perseguibili.

6.2.3. I servizi per la competitività delle imprese

Come evidenziato in precedenza, la capacità di proiezione delle imprese sui mercati internazionali è ormai funzione di una generale crescita di competitività delle stesse imprese.

Quest'ultima richiede un continuo miglioramento nei sistemi di gestione delle aziende e nel livello di sofisticazione delle loro strategie e pratiche operative. In particolare è necessario il rafforzamento di fattori produttivi distintivi (es. progettazione, design, sviluppo prodotto) in grado di divenire elementi differenzianti dell'offerta.

In considerazione di ciò, si reputa opportuno che Toscana Promozione operi in sinergia con la Direzione Generale dello Sviluppo Economico al fine di promuovere l'utilizzo dei servizi avanzati compresi nel "Catalogo dei servizi avanzati e qualificati per le PMI toscane dell'industria, artigianato e servizi alla produzione" e nei bandi "Innovazione settore terziario e servizi- turismo e commercio" e "Acquisti servizi qualificati - Turismo e settore terziario".

Allo stesso tempo è auspicabile l'attivazione di nuovi servizi di competitività mirati al rafforzamento delle aziende ad alto potenziale di crescita sui mercati internazionali e quindi in grado di proporsi come future imprese *leader*.

A titolo esemplificativo di future linee di lavoro pluriennali si citano alcuni dei servizi attivabili:

- Supporto operativo e formativo nella gestione delle reti produttive internazionali;
- Supporto specifico nell'organizzazione aziendale e finanziaria;
- Interventi specifici per la ricerca e innovazione;
- Sviluppo delle competenze nel *design* e nella progettazione di beni industriali di alta gamma;
- Servizi di "*temporary management*" per l'internazionalizzazione;
- Servizi di *export check-up*;
- Servizi per la registrazione di brevetti internazionali;
- Servizio di promozione della proprietà intellettuale per l'internazionalizzazione dell'impresa
- Attività formative per la managerialità d'impresa in collaborazione con il mondo accademico;
- Formazione linguistica.

6.2.4. Le attività promozionali

Nella proposizione di attività promozionali per l'anno 2010 dovranno essere privilegiate quelle iniziative che prevedono un maggiore coinvolgimento possibile di aziende e raggruppamenti di imprese e per le quali si stima un immediato ritorno commerciale, al fine di contribuire ad alleviare gli effetti della crisi internazionale. Si ritiene inoltre opportuno:

- ridurre i costi per le imprese (quote di partecipazione);
- concentrare gli investimenti sui grandi mercati ad alta redditività;

- ricercare il massimo coordinamento dell'azione di più soggetti (pubblico e privato) per dar vita a “progetti di sistema” mirati, non solo per settore economico, ma anche per aree Paese e con orizzonte temporale pluriennale (tre anni);
- selezionare gli investimenti di medio-lungo termine (immagine, *scouting* di nuovi mercati, ecc...);
- ricercare un maggior orientamento della spesa promozionale verso iniziative di tipo B2C e B2B e verso un rafforzamento delle missioni di operatori esteri in Toscana (*incoming*) in occasione di manifestazioni promozionali, così da permettere l'abbattimento dei costi di *promotion* estera.

Gli *incoming* dovranno comunque rappresentare fasi in cui viene articolato un progetto più ampio di commercializzazione delle produzioni regionali su uno specifico mercato. Più in generale, è opportuno, nella definizione dei contenuti della Programmazione Operativa derivante dal presente documento, ricercare al massimo grado l'elaborazione di progetti articolati per “area/settore”, suscettibili di applicazione in più Paesi contraddistinti da omogeneità nelle potenzialità di sviluppo, anche al fine di realizzare economie di scala. Soprattutto con riferimento ai mercati meno conosciuti dalle imprese regionali, si reputa opportuno adottare un approccio per fasi che faccia precedere azioni di conoscenza ed informazione alla messa in opera di attività promozionali, a cui debba far seguito opportune e mirate azioni di *follow up*.

La partecipazione alle fiere rimane un importante veicolo di promozione. E' opportuno tuttavia focalizzare l'operatività solo su quelle maggiormente qualificate che possano garantire partecipazioni di un numero significativo di aziende. Si ritiene quindi opportuno ridurre ulteriormente il numero rispetto al passato.

In alcuni casi, inoltre, alla luce di impegni finanziari crescenti al limite della sostenibilità, si rende necessario operare in direzione di un contenimento dei costi ricercando in alternativa modalità di partecipazione innovative dal punto di vista dell'immagine e della comunicazione. L'attività di comunicazione di alto livello resta un *asset* strategico come azione di accompagnamento agli eventi fieristici più importanti; negli altri casi si reputa più opportuno intervenire con azioni di supporto al *partner-matching* e alla commercializzazione.

Allo stesso modo, occorre mirare al meglio il ricorso agli *workshop* (che nel 2009 hanno evidenziato una flessione in termini di partecipazione delle imprese) ed alle iniziative di immagine, i cui costi elevati sono giustificabili solo in presenza di un vero ritorno commerciale per le imprese coinvolte. In ogni caso, è preferibile far ricorso a pochi e selezionati momenti di grande impatto, connessi ad azioni commerciali, piuttosto che disperdere le risorse in una pletora di interventi di taglia ridotta e, quindi, incapaci di superare la soglia comunicativa minima.

Occorre poi sviluppare maggiormente il tema dei rapporti con la GDO e con i canali HO.RE.CA. nei Paesi maggiormente caratterizzati dalla crescita dell'offerta turistica di fascia alta: vista la complessità di tali operazioni e stante la loro estrema importanza come veicolo di commercializzazione delle produzioni regionali, esse devono essere assunte come vocazione prioritaria di Toscana Promozione.

Si prevedono in particolare interventi sui mercati della Spagna e degli Stati Uniti, sui quali è stata avviata in questo anno un'utile azione preparatoria.

Con riferimento al settore agroalimentare si ritiene opportuno programmare le iniziative secondo una logica di segmentazione delle aziende toscane operanti nel settore, riconducibili alle due tipologie:

- dell'industria alimentare (con prodotti di qualità medio-alta standardizzati, dotate di buona logistica, produzione continuativa e possibilità di fare investimenti nella promozione dell'export in un'ottica di medio lungo periodo);
- dell'artigianato alimentare, con un elevatissimo potenziale qualitativo e adattabilità alle esigenze del cliente ma altrettanti punti deboli in termini di logistica e flussi finanziari. In questo caso è opportuno abbinare la presenza ad iniziative promozionali con la frequenza di percorsi formativi molto pratici sugli aspetti base della commercializzazione all'estero.

Sempre con riferimento all'agroalimentare, con particolare attenzione al segmento del vino, si reputa opportuno sviluppare iniziative mirate al canale B2C ed attività intersettoriali relative alla diffusione dell'enoturismo.

Relativamente alle attività di commercializzazione del settore turistico occorre garantire una stretta correlazione tra le azioni di valorizzazione dei prodotti turistici prevalenti (connesse alla campagna di comunicazione "Voglio vivere così") e azioni di commercializzazione conseguenti. Si dovrà quindi operare in direzione di un'accurata selezione delle fiere proposte (di per sé attività di tipo generalistico non connesse – salvo eccezioni – a specifici prodotti ma volte a promuovere "destinazioni" secondo principi di marketing indifferenziato), proponendo in alternativa attività di *incoming* e *workshop* mirati alla commercializzazione dei singoli prodotti. E' poi doveroso aumentare la presenza promozionale sui mercati emergenti dell'Asia attraverso l'organizzazione di *incoming* ed *educational* in Toscana.

Si ritiene poi opportuno riaffermare la strategia del 2009 che ha visto il raggruppamento di tutte le iniziative di *incoming/educational* in un evento unico denominato "Buy Tuscany" e prevedere (in linea generale) i *roadshow* del prossimo anno in Paesi i cui *buyers* siano stati coinvolti nell'evento in questione, secondo una logica di consolidamento.

Importanti rimangono i mercati sui quali occorre proseguire le proprie azioni di "consolidamento" (Giappone, Germania, Francia, Paesi Bassi, Spagna), di "rilancio" (USA), di "sviluppo" (Paesi Scandinavi) e di "esplorazione" (Cina, India, America del Sud).

Una priorità assoluta dovrà essere, infatti, accordata alla promozione dei prodotti e delle offerte, coerentemente con le ultime tendenze incarnate dal turismo via *web* (o "e-turismo").

Occorre poi dare continuità al "Progetto Rete Intermediari"; proseguiranno quindi le attività avviate nel 2008 e 2009, volte a costituire una rete di intermediari indipendenti con una particolare attenzione per i Paesi segnalati dagli aderenti al progetto.

Permane, con riferimento all'intersettoriale, una forte attenzione alle iniziative organizzate dal Ministero degli Affari Esteri, dal Ministero dello Sviluppo Economico e da ICE di valorizzazione del "Sistema Italia" che riescano a valorizzare in maniera sinergica le produzioni agroalimentari, il manifatturiero e l'offerta culturale e turistica regionale; allo stesso modo si intende continuare ad operare nell'organizzazione di azioni di "diplomazia economica" nell'ambito delle missioni istituzionali promosse dalla Presidenza della Regione Toscana.

Anche gli interventi di cooperazione economica internazionale saranno declinati come strumenti per favorire i processi di internazionalizzazione delle imprese su mercati "difficili" ma di grande prospettiva (Asia, Africa, Europa orientale).

L'attività verrà perseguita attraverso:

- l'attivazione di ricerche di mercato per l'individuazione di potenziali partner strategici internazionali per il sistema economico toscano;
- la messa in opera di momenti di incontro fra operatori locali ed internazionali;
- la creazione di un ambiente economico che agevoli e supporti la presenza nei mercati internazionali di imprese e prodotti toscani, anche attraverso la creazione di strutture dedicate (centri servizi) o l'attivazione di presidi distributivi accessibili alle imprese toscane.

Proseguirà il lavoro avviato negli anni scorsi con ICE, ENIT e le altre Regioni italiane nell'ambito dei Progetti interregionali.

L'obiettivo è quello di raggiungere un più stretto coordinamento ed una maggiore coerenza tra l'attività di promozione svolta autonomamente dalla Regione Toscana e l'attività svolta in collaborazione con le altre Regioni.

A livello sperimentale, infine, appare opportuno favorire il maggior radicamento di gruppi di imprese sui mercati esteri anche attraverso il sostegno operativo a forme aggregate per la gestione di *corner* nei punti vendita della Grande Distribuzione Organizzata, *showroom*, punti di commercializzazione o acquisto comuni a più soggetti.

Si ritiene, infatti, necessario intervenire sul sostegno alle reti di distribuzione internazionali dei prodotti "Made in Tuscany", garantendo spazi di commercializzazione diretta per le imprese *leader* che propongono prodotti di elevata qualità ma che hanno limitate risorse finanziarie da investire per sostenere la propria espansione commerciale.

I progetti oggetto dell'intervento di sostegno dovranno porsi un orizzonte di attività pluriennale e coinvolgere più settori produttivi in un'ottica di integrazione territoriale e di filiera.

In tal senso è ipotizzabile l'elaborazione di uno studio di fattibilità per l'attivazione di una rete di *franchising* internazionale utilizzando il marchio-ombrello "Toscana, voglio vivere così".

6.2.5. *Gli strumenti di garanzia per l'accesso al credito, per la copertura dei rischi connessi all'esportazione e per lo sviluppo di percorsi di internazionalizzazione*

Si ritiene necessario affiancare ai servizi reali per l'internazionalizzazione delle imprese, nuovi servizi finanziari che vadano a completare l'offerta complessiva di servizi.

In particolare si ritiene opportuno procedere all'elaborazione di "pacchetti assistenza" alle imprese che coprano esigenze di natura promozionale e finanziaria, attraverso una collaborazione più stretta tra Toscana Promozione, Sace, Simest, Fidi Toscana e SICI.

Toscana Promozione e Fidi Toscana hanno già avviato una collaborazione in tal senso tracciando le linee direttrici di un progetto pilota da avviare nel 2010.

Il progetto intende dar vita a pacchetti integrati di servizi che Fidi Toscana e Toscana Promozione, complessivamente e/o singolarmente, potranno offrire alle imprese toscane interessate ad avviare o rafforzare il processo di internazionalizzazione.

A fronte dei servizi offerti da Toscana Promozione (servizi promozionali, servizi di consulenza, servizi di formazione), Fidi Toscana sosterrà le imprese toscane che vogliono sviluppare il proprio business sui mercati esteri fornendo loro:

- servizi di orientamento nella ricerca di finanziamenti per l'internazionalizzazione;
- consulenza per la predisposizione della modulistica necessaria per la richiesta di agevolazioni finanziarie;
- consulenza nella definizione dell'architettura finanziaria dell'operazione;
- ricerca e selezione di eventuali partner finanziari idonei alla strutturazione dell'operazione;
- intermediazione delle fonti di finanziamento presso gli Istituti di Credito;
- concessione della propria garanzia al fine di favorire l'accesso al credito.

L'attività delle due strutture si integrerà, quindi, nel delineare un percorso di internazionalizzazione per imprese singole e associate finanziariamente sostenibile.

Altri due temi su cui è possibile instaurare ulteriori collaborazioni riguarderanno la:

- predisposizione di strumenti finanziari per investimenti legati alle attività di comunicazione finalizzate alla costruzione ed al rafforzamento del *brand*;
- predisposizione di strumenti finanziari in grado di incentivare e supportare gli investimenti su particolari mercati *target*.

Asse 2 – Promozione dei sistemi territoriali ed attrazione degli investimenti

Obiettivo generale	Obiettivi operativi	Linee di intervento		Sinergia con altri Enti/programmi
Favorire la crescita del sistema economico regionale promuovendo e favorendo la sua competitività globale, sia incrementando l'afflusso di investimenti diretti esteri, che sostenendo le iniziative capaci di proiettare verso l'esterno l'immagine della Toscana come terra di eccellenze produttive e culturali	Attivare ed assistere gli investimenti esteri più utili al rafforzamento della competitività dei sistemi produttivi locali	2.1	Attrazione di investimenti esteri	Attività in sinergia con Regione Toscana – Direzione Generale dello Sviluppo Economico
	Favorire l'internazionalizzazione del sistema fieristico regionale	2.2	Supporto alle manifestazioni fieristiche regionali di livello internazionale	
	Sviluppare un sistema regionale di <i>marketing</i> turistico di destinazione	2.3	Interventi a supporto del <i>Destination Management</i> e del <i>Destination Marketing</i>	
	Sviluppare la competitività dei distretti e dei cluster di imprese	2.4	Attività di sostegno alla competitività di distretto e di cluster di imprese	

Asse 2 – Promozione dei sistemi produttivi territoriali ed attrazione degli investimenti

6.3. Obiettivo generale ed obiettivi operativi

L'obiettivo generale delle attività afferenti all'Asse 2 è favorire la crescita del sistema economico regionale promuovendo e favorendo la sua competitività globale, sia incrementando l'afflusso di investimenti diretti esteri, che sostenendo le iniziative capaci di proiettare verso l'esterno l'immagine della Toscana come terra di eccellenze produttive e culturali. Tale obiettivo viene perseguito attraverso i seguenti obiettivi operativi:

- Attivare ed assistere gli investimenti esteri più utili al rafforzamento della competitività dei sistemi produttivi locali;
- Favorire l'internazionalizzazione del sistema fieristico regionale;
- Sviluppare un sistema regionale di marketing turistico di destinazione;
- Sviluppare la competitività dei distretti e dei cluster di imprese;
- Sviluppare l'internazionalizzazione del sistema logistico regionale.

In questo contesto si attiveranno linee di intervento specifiche a favore di distretti e settori in difficoltà congiunturale e strutturale ed a sostegno di aree di nuova competenza industriale. All'interno di queste linee di intervento si integreranno le attività tipiche di Toscana Promozione, in un'ottica progettuale di medio periodo.

6.4. Linee di intervento

6.4.1. Attrazione di investimenti esteri

Gli interventi previsti per l'attrazione degli investimenti esteri ed esteri, terranno conto delle attività realizzate e dei risultati ottenuti attraverso le azioni avviate grazie all'Az. 2.7.1 del Docup, sia delle tendenze che si stanno manifestando sul fronte degli investimenti diretti esteri nella panoramica mondiale, e in particolare in quella dell'Europa Occidentale.

La recente crisi a livello mondiale ha inciso fortemente sulla dinamica degli investimenti, sul numero e sulla tipologia dei progetti. Molte Agenzie che si dedicano all'attrazione di investimenti diretti si concentrano sempre più sulle competenze settoriali, sul *targeting* dei progetti di R&S e sull'*after care* (sia per progetti di espansione ma anche per trattenere sul loro territorio gli investimenti già realizzati).

I principali paesi che investono (key source markets) non sono cambiati (due terzi dei progetti di investimento nel 2008 provengono, infatti, da 10 Paesi); di contro si è intensificata la concorrenza tra le possibili destinazioni.

Ciò rende opportuno focalizzare ulteriormente gli interventi finalizzati all'attrazione degli investimenti, verso attività connesse all'*investors targeting*, dando maggior risalto alla qualificazione dell'offerta nei settori prioritari.

L'offerta toscana rilevata è collegata spesso ad investimenti in conoscenza, ricerca e tecnologia, che derivano spesso da piccole imprese, spin-off universitari con grandi *expertise* nell'innovazione, ma con limitate capacità manageriali, pochi capitali, limitate competenze nella gestione strategica sia dell'impresa che della proprietà

intellettuale e dell'innovazione. È quindi spesso necessario, accompagnare, attraverso servizi ed interventi mirati, l'offerta stessa, così come rilevato in occasione dei *matching*, dalle azioni di *scouting* e di *lead generation*.

Tenendo conto di quanto sopra e dei *feed back* ottenuti dalle azioni realizzate anche in termini delle necessità di supporto rilevate da parte di realtà rappresentative della domanda e dell'offerta, si prevede di strutturare le attività di attrazione di investimenti in alcuni interventi che vengono descritti di seguito.

1. Individuazione, aggiornamento, qualificazione e analisi dell'offerta

Questa tipologia di interventi è finalizzata a valorizzare, qualificare ed integrare il portafoglio dell'offerta toscana nei settori prioritari, provvedendo ad aggiornare ed integrare le informazioni relativamente alle singole opportunità e ad individuare, rispetto a queste ultime, le opportune azioni di *scouting* e di promozione verso i potenziali investitori

La valorizzazione del portafoglio di offerta potrà inoltre prevedere specifiche e mirate attività di valutazione, attività formative rivolte alle imprese dei settori *target*, azioni di *partnering* o *networking* che tengano conto delle tematiche collegate all'attrazione di investimenti nei settori *target*. A tal fine sarà necessario anche contemplare tematiche trasversali collegate alla gestione strategica dell'impresa, dell'innovazione e della proprietà intellettuale.

Le attività di cui sopra saranno comunque focalizzate prevalentemente sui seguenti settori prioritari:

- *Life Science*;
- ICT, comprese le nanotecnologie;
- Energie Rinnovabili, e le relative tecnologie;
- Il sistema regionale del trasferimento tecnologico.

Rispetto a tali settori è necessario individuare, selezionare e qualificare sia i segmenti e le tecnologie a più alto potenziale di attrazione di investimenti, sia le opportunità specifiche ad essi collegati. Le attività dovranno tener conto degli andamenti e delle tendenze dalla domanda di investimenti e potranno altresì contemplare ed essere integrati da indagini ad hoc in segmenti specifici, come ad esempio le nanotecnologie o in quei segmenti a più alta tecnologia e a maggiore potenziale di attrazione investimenti negli stessi settori prioritari.

Al fine di qualificare verso gli investitori esteri i settori *target* sanno inoltre realizzate indagini ed analisi mirate a mappare le competenze sulla R&S e sullo sviluppo di tecnologie collegate in particolare ai settori prioritari in Toscana. Tali attività dovranno inoltre essere indirizzate anche a stimolare *partnership* e *networking* tra le realtà toscane e le imprese e i centri di ricerca esteri, pur nell'ottica dell'attrazione degli investimenti.

Le azioni finalizzate all'individuazione e qualificazione dell'offerta si articoleranno principalmente nelle seguenti attività:

- Aggiornamento quali-quantitativo ed integrazione dati relativamente alle analisi di settore attraverso analisi *desk* e *field* mirate che tengano conto delle

specificità settoriali, dell'andamento della domanda di investimenti e del posizionamento competitivo della Toscana nei segmenti individuati;

- Aggiornamento, integrazione o creazione di banche dati qualificate sulle imprese, e sui centri di ricerca (università, dipartimenti, laboratori, ecc) dei settori *target*;
- Individuazione, selezione e qualificazione di nuovi progetti di investimento;
- Aggiornamento e/o qualificazione dei progetti di investimento già identificati ma non ancora sufficientemente strutturati;
- Qualificazione dell'offerta *brownfield* attuale o potenziale attraverso interventi formativi mirati, azioni di *partnering* e *networking*;
- Analisi dell'offerta settoriale e del portafoglio di investimento e predisposizione del relativo piano di veicolazione e promozione delle opportunità;
- Offerta di servizi qualificati alle imprese inerenti la predisposizione delle proposte di investimento (ad es. *business plan*, *due diligence*, IP, costi di insediamento, rendimenti, ecc.).

Le proposte dovranno essere strutturate tenendo conto della tipologia di investitore e di investimento.

Immobiliare non residenziale

Parallelamente all'attività di cui sopra, sempre nell'ottica della qualificazione e valorizzazione delle informazioni relative alle opportunità di investimento della Toscana, verrà svolta un'attività di arricchimento e sviluppo della banca dati delle opportunità fisiche (aree industriali, fabbricati, edifici, ecc) in Toscana, con l'obiettivo finale di legare tali aree, quando opportuno, a completamento dei progetti/opportunità di investimento. Potranno altresì essere integrate le informazioni inerenti il portafoglio di offerta del settore turistico – ricettivo. In tale direzione si ritiene necessario rafforzare il coordinamento tra la Direzione Generale Politiche Territoriali ed Ambientali e la Direzione Generale Sviluppo Economico.

2. *Lead generation*, *investors targeting*, e promozione

Le attività finalizzate ad intercettare la domanda di investimento sono di due tipologie principali, che potranno essere svolte sia direttamente sia attraverso società specializzate:

- la *lead generation*, ovvero quell'attività di *business intelligence* che è finalizzata ad individuare, qualificare e contattare la domanda con particolare attenzione ai mercati più promettenti;
- l'*investors targeting*, ovvero quel processo finalizzato ad attrarre determinati tipi di investitori sulla base della proposta di investimento, delle sue caratteristiche e del relativo posizionamento. L'efficacia delle azioni di *scouting* e *targeting* dell'investitore è subordinata all'analisi dell'offerta e del portafoglio, nonché alla relativa analisi ed individuazione dei potenziali investitori.

L'analisi settoriale e il relativo portafoglio di offerta saranno declinati in specifici piani di *marketing* e di veicolazione delle opportunità di investimento. Tale fase è fondamentale al fine di poter mirare le azioni di *scouting* verso investitori industriali e/o finanziari, sulla base delle singole opportunità di investimento e delle caratteristiche del settore in Toscana.

Il piano di *marketing*, dovrà quindi contemplare, sulla base dei risultati dell'analisi dell'offerta, azioni finalizzate a:

- promuovere il settore di riferimento per l'attrazione degli investimenti esterni, nei mercati più appropriati (in base al settore, alle sue caratteristiche e ai vantaggi localizzativi specifici della Toscana);
- promuovere le singole opportunità di investimento verso la specifica domanda potenziale attraverso i canali e gli strumenti di veicolazione più appropriati per il tipo di progetto di investimento (incontri one2one, manifestazioni ed eventi specifici del settore, workshop, lead generation, direct marketing, follow-up, ecc);
- accompagnare l'offerta e l'incontro con la domanda attraverso servizi qualificati di assistenza o altri interventi anche di tipo formativo laddove si renda necessario.

Trasversalmente alle suddette attività, si realizzeranno interventi di promozione della Toscana come sede potenziale di localizzazione, focalizzando le iniziative su interventi mirati per gli specifici settori e segmenti prioritari.

Gli strumenti di comunicazione che saranno a tal fine utilizzati dovranno comunque realizzati nell'ottica dell'investitore.

I canali di veicolazione comprenderanno lo sviluppo e l'integrazione del portali dedicati agli investimenti (www.investintuscany.com, www.ictmeetingtuscany.com) e quelli che si rileveranno maggiormente appropriati per il settore, i relativi segmenti, il portafoglio di opportunità e l'*investors targeting*.

La promozione del settore sarà rivolta anche al *target* interno e in particolare a comunità di attori in presenti in Toscana potenzialmente interessati dal processo di attrazione di investimenti esteri per i quali si prevedono azioni di sensibilizzazione ed informazione.

3. Assistenza e servizi di consulenza per gli investitori/Attività di *after care* per le imprese a partecipazione estera toscane

L'assistenza all'investitore può essere suddivisa in due macro tipologie, si tratta, infatti, di servizi di tipo informativo e di tipo consulenziale.

I servizi di assistenza di tipo informativo sono finalizzati a fornire un quadro sulle condizioni di investimento in Toscana e sui relativi fattori di localizzazione. Gli strumenti informativi attualmente disponibili saranno aggiornati ed integrati anche attraverso l'acquisizione o la creazione di specifiche banche dati opportunamente segmentate.

I servizi di assistenza di tipo consulenziale, fanno invece riferimento alle specifiche richieste di potenziali investitori e dovranno quindi essere "personalizzati" al fine di poter garantire una risposta qualificata in tempi brevi. A tal fine è necessario attivare una rete di consulenti specializzati in *market intelligence*, *due diligence*, tematiche legali, societari e fiscali, ecc.

I servizi di *after care* sono invece rivolti alle aziende estere già localizzate in Toscana, e saranno mirati a trattenere gli investimenti esistenti o a realizzare progetti di espansione.

Il servizio di assistenza ai potenziali investitori esteri sarà gestito da Toscana Promozione che provvederà a garantire una prima risposta, in tempi brevi, e successivamente, ad individuare un'adeguata modalità di gestione dell'intera richiesta di assistenza, attraverso il proprio personale ed una rete di consulenti specializzati.

L'attività di assistenza sarà svolta anche con il coinvolgimento dell'intera rete "Invest in Tuscany" e degli Enti Locali a questa aderenti, soprattutto per quanto riguarda l'identificazione di idonee localizzazioni, il superamento di problemi strettamente connessi all'area di insediamento, del rilascio delle autorizzazioni necessarie ad avviare le attività e per l'eventuale accompagnamento di investitori a visitare aree di possibile localizzazione.

6.4.2. Il supporto alle manifestazioni fieristiche regionali di livello internazionale

Le azioni a sostegno di manifestazioni fieristiche e congressuali organizzate in Toscana si orientano su due ambiti di intervento:

- sostegno economico per la realizzazione di fiere di valenza internazionale sul territorio regionale;
- supporto alla proiezione estera dei poli fieristici toscani.

In un'ottica di razionalizzazione delle risorse ed al fine di massimizzare gli interventi diretti al sistema delle imprese, nel 2010 si avvierà un'azione di progressiva focalizzazione dell'attività di sostegno sugli eventi di respiro internazionale ovvero su quelle iniziative che vedono una significativa partecipazione di espositori ed operatori esteri.

Relativamente al turismo si interverrà a diretto sostegno delle Borse turistiche a carattere internazionale consolidate il cui marchio e la cui gestione vede la diretta compartecipazione di Toscana Promozione o di Istituzioni pubbliche di aree turistiche toscane e che garantiscono la continuità della loro presenza sul territorio toscano.

6.4.3. Il marketing turistico di destinazione

La sfida portata dai nuovi *competitors*, che stanno insidiando le destinazioni turistiche tradizionali, impone un ripensamento ed una ridefinizione della strategia fino ad oggi seguita nell'ambito della promozione turistica.

Occorre lavorare in una duplice direzione e sviluppare:

- nuovi metodi di gestione delle destinazioni per creare prodotti competitivi;
- nuovi metodi di promo-commercializzazione per incrementare l'attrattività degli stessi.

Si tratta, in altre parole, di contribuire all'innovazione del prodotto ed, al contempo, di venderlo con modalità innovative.

Relativamente al primo punto si tratta di operare per introdurre nuove forme di gestione impiegate sulla *partnership* tra pubblico e privato per la creazione ed

implementazione di progetti in cui venga coinvolto il territorio nel suo insieme. Ci si riferisce al *Destination Management*, ovvero all'attività di pianificazione, gestione, *governance* del territorio volta a creare un innovativo e competitivo prodotto turistico territoriale.

Nel 2010 si dovrà dar seguito all'attività avviata nell'anno in corso. Compito principale sarà quello di "creare capacità" sul territorio (APT, Convention Bureaux, consorzi) attraverso l'erogazione di un'attività formativa di alto livello, articolata in un percorso formativo generale ed in un serie di attività "brevi" fortemente focalizzate su singoli temi, quali ad esempio:

- Analisi dei fattori di attrazione turistica delle singole destinazioni;
- Pianificazione dell'offerta turistica della destinazione secondo criteri di sostenibilità economica, sociale e ambientale;
- Pianificazione di una strategia di comunicazione;
- Definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici;
- Utilizzo delle nuove tecnologie per il marketing della destinazione;
- Gestione della *customer satisfaction*.

Una particolare attenzione sarà riservata al settore congressuale, con il proseguimento dell'attività formativa rivolta ai *Convention Bureaux*, alle Apt di destinazione congressuale, al fine di creare un *network* di competenze specifiche ed ottimizzare azioni e costi nell'ottica di una efficace e duratura razionalizzazione delle politiche di promo-commercializzazione su mercati esteri del settore.

Sempre con riferimento al tema della formazione si intendono organizzare corsi di aggiornamento e formazione per gruppi di operatori in merito alle strategie di vendita del prodotto turistico e al *marketing* turistico di destinazione. Il progetto di base si propone di:

- Promuovere la cultura dell'ospitalità;
- Promuovere la professionalità degli operatori ed in generale del personale di contatto (reti, *network*).

Dal punto di vista organizzativo, si reputa inoltre opportuna l'attivazione di meccanismi di coordinamento formalizzati tra Toscana Promozione e la rete delle APT, anche attraverso la stipula di una convenzione operativa.

Con riferimento all'attività di *Destination Marketing* occorre fare un passo in avanti, superando la logica degli interventi "puntuali" realizzati negli scorsi e mettendo a sistema le informazioni raccolte grazie ad essi, operando finalmente secondo una logica progettuale.

Ci si riferisce agli interventi attuati negli anni precedenti afferenti a tre linee di attività:

- analisi della percezione e potenzialità dei prodotti turistici;
- mappatura dell'offerta esistente;
- sviluppo di canali di commercializzazione alternativi (web, accorciamento dei canali di intermediazione).

Piuttosto che promuovere nuove azioni, è necessario procedere ad un'integrazione delle conoscenze ad oggi acquisite in direzione della definizione di una strategia di *marketing* dei singoli prodotti turistici.

A tal fine si ritiene opportuno dar vita ad un progetto pilota dedicato ad uno dei prodotti turistici prevalenti articolato in più *step*:

- elaborazione di un piano di *marketing* strategico e di riposizionamento sul mercato;
- sua declinazione in un piano di *marketing* operativo a breve (1-2 anni) e a medio termine (3-5 anni);
- definizione di piani operativi di promo-commercializzazione.

In coerenza con il dettato del PRSE ed, in coerenza con quanto avviato nel 2009 con un orizzonte pluriennale, si intende continuare a focalizzare l'attenzione prioritariamente su quattro prodotti: Balneare, Terme e Benessere, Arte e Cultura e *MICE* (*Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions*). Uno di essi sarà oggetto del suddetto intervento pilota.

Ricordiamo che, in parallelo al lavoro sui prodotti prioritari, continuerà l'attività di implementazione della campagna "Voglio vivere così. In Toscana" che contribuirà a potenziare ed arricchire le azioni di promo-commercializzazione previste per tutti i prodotti turistici.

In relazione a ciò, si reputa opportuno che Toscana Promozione promuova presso le imprese "clienti" l'utilizzo del sito www.turismo.intoscana.it come veicolo di commercializzazione di pacchetti ed offerte turistiche.

6.4.4. Attività di sostegno alla competitività di distretto e di cluster di imprese

L'attività in questione mira al raggiungimento di due obiettivi:

- La difesa ed il rilancio della competitività delle aree distrettuali e dei *cluster* di imprese esistenti;
- Lo sviluppo della competitività dei nuovi distretti o aggregazioni di imprese, con un focus particolare sulle nuove tecnologie.

Recenti esperienze maturate a livello internazionale hanno dimostrato che le determinanti della competitività delle esportazioni sono svariate e complesse. E' indubitabile¹³, però, l'esistenza di uno stretto legame tra la competitività dei *cluster* e delle aree distrettuali e le performance dei territori in termini di export e di proiezione internazionale.

Negli ultimi decenni il processo di globalizzazione economica ha assunto un ritmo ed una profondità notevoli; nuovi concorrenti si sono affacciati sulla scena globale erodendo progressivamente i vantaggi competitivi delle aree mature.

Alcuni realtà distrettuali localizzate sui mercati avanzati sono state capaci di riposizionarsi con successo, altre non hanno dimostrato altrettanta duttilità ed oggi

¹³ Si veda ad esempio le evidenze raccolte nel corso della "Export Competitiveness Initiative" promossa dalla Banca Mondiale.

evidenziano preoccupanti stati di crisi che necessitano interventi di sostegno articolati e sistemici.

In altri Paesi, hanno dato buona prova in tal senso iniziative di sviluppo della competitività ("*Cluster Initiatives*") promosse in *partnership* tra attori pubblici e privati. Si tratta di iniziative volte a fornire un'ampia valutazione dei mercati serviti, nonché dei prodotti, dei legami, delle esternalità e delle sinergie del distretto, così da identificarne le criticità, schiudere nuove e più ampie opportunità di mercato e sviluppare valide strategie per fronteggiare i principali competitori.

Siamo quindi in presenza di sforzi organizzati per sostenere la crescita e la competitività dei *cluster* e dei distretti.

Azioni di tal fatta si articolano intorno a tre macro-attività principali:

- Un'analisi di competitività del distretto selezionato (utilizzando vari *tools* specifici);
- Lo sviluppo di un'agenda economica condivisa (priorità di sviluppo, investimenti necessari);
- La definizione di un piano di azione pluriennale.

Esse prevedono una forte interazione tra vari attori (Governo regionale, Enti locali, Associazioni di categoria, imprese *leader*, istituzioni accademiche, vari attori operanti nei campi dell'innovazione, dello sviluppo locale, delle infrastrutture), nonché una ripartizione dei costi tra soggetti pubblici e privati.

Nel 2010 verrà attivato un lavoro istruttorio volto a verificare, in accordo con gli *stakeholders* operanti a livello di area e di regione, la fattibilità operativa e finanziaria di una possibile *Cluster Initiative*. In caso di riscontri positivi, si opererà per individuare e "lanciare" uno o due progetti pilota di respiro pluriennale.

Attorno ad una specifica *Cluster Initiative* saranno attivate tutte le sinergie possibili con le attività afferenti ai tre assi di intervento di Toscana Promozione.

Ogni strumento sarà declinato ed orientato in maniera specifica sulle esigenze di una o più specifiche aree distrettuali sulla base di una sorta di "piano di azione" per il rafforzamento della competitività del distretto definito e "ritagliato" all'interno della Programmazione Operativa redatta da Toscana Promozione.

Agli strumenti di servizio per le imprese si affiancheranno altre leve volte a promuovere e rafforzare l'immagine internazionale del territorio.

Nello specifico si interverrà sulle dimensioni:

- infrastrutturale e logistica;
- dell'alta formazione e della ricerca;
- dell'immagine internazionale del territorio;
- dell'offerta culturale;
- della cooperazione internazionale tra aree territoriali.

Dal lato delle infrastrutture e della logistica – traendo spunto dalla recente Delibera della Giunta Regionale n.572/2009, che individua nella valorizzazione dei

collegamenti aerei, navali e ferroviari tra Toscana e Paesi di *incoming* turistico uno degli strumenti diretti a facilitare l'approccio turistico e il sistema dell'accoglienza in Toscana – si supporteranno, attraverso la sottoscrizione di appositi protocolli di intesa, i soggetti (*gate*) che favoriscono i collegamenti tra le aree distrettuali ed i mercati esteri.

Nello stesso modo, si sosterrà l'internazionalizzazione del sistema toscano dell'Università e della ricerca, operando in una duplice direzione:

- il sostegno a progetti volti a favorire l'inserimento di Università, poli tecnologici, centri di ricerca e gruppi di imprese organizzati intorno ad essi in progetti di internazionalizzazione o commesse internazionali;
- il supporto ad attività miranti a favorire l'attrazione di capitale umano altamente qualificato nel settore dell'alta formazione e della ricerca.

La promozione dell'immagine dei territori e delle loro specificità, in linea con quanto realizzato negli scorsi anni, si incentrerà soprattutto anche sul sostegno e sulla valorizzazione di eventi ed appuntamenti che contribuiscono a rappresentare le eccellenze produttive della nostra regione e del suo peculiare stile di vita improntato ai valori del benessere, della sostenibilità, genuinità, qualità e "artisticità".

Le azioni di sostegno saranno finalizzate a rafforzare l'immagine e la presenza dei sistemi produttivi locali sui mercati internazionali e, pur non prevedendo in alcuni casi l'erogazione di un servizio diretto alle imprese, mireranno comunque ad assicurare un beneficio – sia pure "mediato" – alle imprese toscane in termini di rafforzamento dell'immagine delle produzioni e di creazione di occasioni di commercializzazione.

In accordo con l'Assessorato competente, verranno poi identificate alcune iniziative di promozione culturale che concorreranno a rafforzare l'immagine della Toscana e delle sue produzioni sui principali mercati esteri. Prioritario sarà in ogni caso l'organizzazione di iniziative sui mercati *target* identificati dalle linee direttrici dell'attività promozionale definite dalla Giunta regionale.

Gli appuntamenti culturali così programmati diverranno eventi qualificanti attorno ai quali aggregare l'offerta intersettoriale.

Le azioni di cooperazione economica internazionale, infine, si porranno come attività complementari a quelle promozionali essendo volte a creare opportunità aggiuntive di *business* per le aziende toscane afferenti ai vari distretti e *cluster* di imprese.

Asse 3 – Supporto all'internazionalizzazione dei sistemi produttivi				
Obiettivo generale	Obiettivi operativi	Linee di intervento		Sinergia con altri Enti/programmi
Sostenere le relazioni tra le realtà produttive e professionali locali con altri scenari produttivi in grado di consentire proficue forme di internazionalizzazione	Sviluppare relazioni con partner istituzionali in aree geografiche di interesse strategico	3.1	Organizzazione di missioni istituzionali internazionali e di attività propedeutiche allo sviluppo di attività di cooperazione economica e di partenariati territoriali	Possibile sinergia con iniziative promosse dal Ministero degli Affari Esteri e dal Ministero dello Sviluppo Economico. Convenzione annuale ICE-Regione Toscana
	Favorire la creazione di partenariati tra aree distrettuali, cluster di imprese e filiere produttive	3.2	Sviluppo di partenariati tra aree distrettuali, cluster di imprese e filiere produttive	Regione Toscana – Piano regionale per la cooperazione internazionale 2007-2010, Piano regionale dello sviluppo economico 2007-2010, Piano sanitario regionale 2008-2010. Possibile sinergia con iniziative promosse dal Ministero degli Affari Esteri

7. Asse 3 – Supporto all'internazionalizzazione dei sistemi produttivi

7.1. Obiettivo generale ed obiettivi operativi

L'obiettivo generale delle attività afferenti all'Asse 3 è sostenere le relazioni tra le realtà produttive e professionali locali con altri scenari produttivi in grado di consentire proficue forme di internazionalizzazione. Tale obiettivo viene perseguito attraverso i seguenti obiettivi operativi:

- Sviluppare relazioni con partner istituzionali in aree geografiche di interesse strategico;
- Favorire la creazione di partenariati con attori e controparti economiche di particolari mercati, in modo da sostenere la cooperazione tra aree distrettuali, cluster di imprese e filiere produttive.

7.2. Linee di intervento

7.2.1. Le missioni istituzionali internazionali e le attività propedeutiche allo sviluppo di attività di cooperazione economica e di partenariati territoriali.

L'attività sarà orientata alla creazione ed sviluppo di relazioni stabili con partner istituzionali esteri operanti in Paesi e regioni di interesse strategico. L'obiettivo, perseguito in un'ottica pluriennale, sarà quello di dar vita a relazioni istituzionali stabili propedeutiche alla realizzazione di interventi promozionali integrati (Progetti Paese) ed all'attivazione di partenariati territoriali.

Nel medesimo quadro di attività rientrano le missioni economico-istituzionali promosse dalla Presidenza della Giunta regionale (c.d. missioni di "diplomazia commerciale") e le iniziative di più ampia portata promosse dal Governo italiano ed attuate in collaborazione con il Ministero degli Affari Esteri, il Ministero dello Sviluppo Economico e l'Istituto nazionale per il Commercio Estero.

A seguito delle suddette missioni, potranno essere sviluppate azioni di cooperazione internazionale, azioni promozionali coordinate a valenza pluriennale o attività di partenariato territoriale.

Con riferimento alle attività di cooperazione economica, programmi specifici verranno sviluppati con l'Africa, in sinergia con le attività di cooperazione internazionale dell'Assessorato di riferimento, in modo da legare gli interventi di emergenza e di cooperazione allo sviluppo con l'attivazione di meccanismi virtuosi di crescita economica con il coinvolgimento delle imprese e dei sistemi di imprese toscane.

Tutti gli interventi di cooperazione economica internazionale saranno in generale declinati come mezzo per favorire la creazione di nuove *partnership* con soggetti analoghi all'Agenzia in grado di supportare in loco partenariati territoriali internazionali.

7.2.2. Lo sviluppo di partenariati con attori e controparti economiche di particolari mercati, in modo da sostenere la cooperazione tra aree distrettuali, cluster di imprese e filiere produttive

A seguito dell'attività di *scouting* e di creazioni di relazioni istituzionali descritta in precedenza, si intende procedere alla messa in opera di progetti di collaborazione economica rivolti a raggruppamenti di imprese che operano in settori produttivi di specializzazione, filiere e/o distretti regionali considerati strategici per lo sviluppo locale.

Lo strumento individuato è quello del "programma di partenariato internazionale" ovvero – secondo la definizione di Bellini, Bramanti, Ongaro – un insieme di iniziative, tra loro integrate e corrispondenti a logiche e obiettivi comuni, che coinvolgono soggetti appartenenti a due o più sistemi locali di diversa nazionalità e che sono finalizzate a promuovere il livello di apertura internazionale di questi ultimi.

L'obiettivo finale e generale di tale programma è quello di rafforzare l'apertura e la capacità di interazione/cooperazione internazionale dei sistemi territoriali locali, con il fine ultimo di favorirne lo sviluppo sostenibile in un contesto globalizzato.

Alcuni importanti obiettivi secondari sono quelli di favorire la delocalizzazione delle imprese, l'import strategico ed il trasferimento di know-how tra sistemi territoriali.

L'attività, chiaramente di natura pluriennale, si articolerà in tre fasi:

1. una fase di analisi volta ad esplicitare i seguenti aspetti:
 - a. le opportunità di scenario che permettono di orientare la scelta su una determinata area regionale;
 - b. le caratteristiche fondamentali del partenariato (esistenza di condizioni minime organizzative e logistiche, il consenso ed il coinvolgimento degli attori istituzionali ed economici);
 - c. la presenza di adeguati asset economici, socio-culturali ed istituzionali da ambo le parti;
2. una fase di programmazione e realizzazione del partenariato (definizione del quadro di programmazione strategica ed operativa, attivazione ed allocazione di risorse, definizione di progetti ed interventi);
3. Una fase di valutazione e feedback volta ad accertare e misurare gli impatti di tipo economico, socio-culturale ed istituzionale. A tal fine verrà sviluppata un'apposita matrice di valutazione ex ante, in itinere ed ex post.

L'attività di cooperazione economica internazionale si avvarrà dell'attività di progettazione finanziata al fine di attivare risorse economiche a valere su fondi di origine nazionale, comunitaria ed internazionale in grado di sostenere dal lato finanziario operazioni di partenariato internazionale.

Le attività potranno, poi, trovare un'ulteriore copertura finanziaria attraverso l'attivazione dei seguenti strumenti:

- progetti in Convenzione con l'Istituto Commercio estero in attuazione dell'Accordo di Programma con il Ministero dello Sviluppo Economico;
- progetti interregionali, finanziati dal Ministero dello Sviluppo Economico.

Le iniziative si concentreranno, in particolare, su alcuni mercati di riferimento tra cui:

- o la Cina, dove sarà possibile sfruttare le opportunità derivanti dall'Expo 2010 e dai molti rapporti istituzionali ed economici intessuti negli anni scorsi (Jiangsu,

Yunnan, Guangdong Chongqing). Sono ipotizzabili, in particolare, interventi legati alla promozione delle tecnologie per l'ambiente, possibilmente accompagnati da programmi di scambio di esperienze su queste tematiche con i *policy makers* cinesi;

- l'India, dove la prossima Missione Governo-Regioni potrebbe schiudere opportunità nella promozione di partenariati sulla ricerca industriale in settori ad alta tecnologia, nello sviluppo di rapporti di cooperazione distrettuali per i settori tradizionali e nell'attrazione di investimenti;
- il Mediterraneo, dove – approfittando della prossima costituzione di un'Agenzia finanziaria per le PMI dell'area promossa dal Governo italiano nel contesto dell'Unione per il Mediterraneo – sarà avviata la strutturazione di una piattaforma di servizio tecnico-finanziaria a sostegno delle piccole e medie imprese, anche in collaborazione con altre regioni frontaliere.

LE MODALITÀ ATTUATIVE

8. Procedure d'attuazione

La Regione si avvale dell'Agenzia di Promozione Economica per l'attuazione delle disposizioni contenute nel presente documento.

Toscana Promozione è tenuta ad elaborare una programmazione operativa degli interventi afferenti al presente documento entro il termine di tre mesi dall'approvazione dello stesso. Il Programma Operativo sarà adottato dal Direttore di Toscana Promozione e sottoposto ad una presa d'atto da parte della Giunta regionale.

Le iniziative inserite su proposta di soggetti esterni dovranno trovare una programmazione operativa di dettaglio entro un termine definito. Toscana Promozione provvederà a sollecitare la progettualità in questione per mezzo di richiesta scritta al soggetto proponente. Quest'ultimo entro il termine di tre mesi dalla ricezione della richiesta da parte di Toscana Promozione dovrà produrre un piano operativo di dettaglio.

Resta inteso che nel caso in cui non sia rispettato il termine dei tre mesi, l'iniziativa non verrà svolta. Allo stesso modo, le iniziative proposte e programmate operativamente che non troveranno una loro realizzazione entro l'anno di vigenza del presente documento saranno da considerarsi annullate e le risorse destinate ad economia.

Toscana Promozione avrà la possibilità di affidare in *outsourcing* a soggetti interni ed esterni alla rete toscana della promozione lo svolgimento di parte delle iniziative promozionali previste dalla Programmazione Operativa. Ciò è in linea con le evidenze emerse da "MonitorAzione Toscana", recepite dalla Delibera 759/06, che impongono un riorientamento dell'attività dell'Agenzia sull'erogazione di servizi ad alto valore aggiunto e, di conseguenza, l'affidamento a terzi di parte dell'attività ad oggi svolta.

I soggetti attuatori dell'attività affidata all'esterno verranno identificati tramite avviso pubblico. Le procedure suddette dovranno essere completate prima dell'entrata in vigore del presente documento.

Nella stesura del documento di programmazione operativa da parte di Toscana Promozione dovrà essere data opportuna evidenza alle attività svolte direttamente ed a quelle affidate all'esterno. Queste ultime dovranno essere sottoposte alle stesse modalità di valutazione utilizzate per le attività dirette.

Gli interventi di sostegno alla commercializzazione compresi nella programmazione operativa verranno verificati da Toscana Promozione alla luce dell'effettivo interesse delle imprese toscane e verranno attivati solo in presenza della quota minima di partecipanti previsti dall'apposito disciplinare. Toscana Promozione, in accordo con la Regione Toscana, potrà organizzare la partecipazione ad altre iniziative, segnalate anche dopo l'approvazione della Programmazione Operativa e ritenute strategiche e funzionali alle azioni di commercializzazione degli operatori toscani. Allo stesso

modo iniziative non realizzabili per la sopravvenienza di impedimenti non prevedibili (cancellazione dell'iniziativa, cause forza maggiore, crisi politiche e/o economiche nel Paese di riferimento ecc.) potranno essere annullate e/o sostituite con altre azioni.

Le modifiche al quadro finanziario del presente documento saranno apportate su impulso della Direzione Generale Sviluppo Economico in accordo con la Direzione di Toscana Promozione.

Si ricorda che nel periodo intercorrente tra l'approvazione del presente documento e la sua piena operatività, gli attori della rete toscana della promozione provvederanno ad elaborare e ad allineare i rispettivi piani con quello regionale.

In sede di attuazione degli interventi, sarà data precedenza a quelli che consentiranno il più ampio rispetto, oltre che dei criteri strategici, anche degli strumenti realizzativi, con particolare riferimento a quelli organizzativi e partecipativi.

Gli strumenti necessari per la realizzazione degli interventi sono distinti in:

- organizzativi e partecipativi;
- normativi;
- finanziari.

Organizzativi e partecipativi

L'obiettivo prioritario è quello del coordinamento e collaborazione fra i principali attori del territorio coinvolti nel sostegno dei processi di internazionalizzazione mira ad ottimizzare le risorse pubbliche e a presentarsi in maniera organica e coerente sui principali mercati internazionali.

A tale scopo si ritiene opportuno operare affinché gli interventi siano determinati da forme significative di integrazione, fra loro complementari, secondo la seguente articolazione:

- integrazione concertativa finalizzata a promuovere un coordinamento forte tra i soggetti principalmente coinvolti nel sostegno dei processi di internazionalizzazione rispetto alle azioni autonomamente poste in essere. L'obiettivo è quello di sviluppare al massimo la collaborazione tra i diversi soggetti della rete toscana della promozione (e del livello nazionale) fino a giungere all'integrazione dei vari Piani promozionali, così come stabilito dalla Delibera della Giunta Regionale Toscana n. 759 del 23 ottobre 2006 avente ad oggetto la definizione delle "Linee progettuali per la formulazione dell'offerta dei servizi di Toscana Promozione e definizione delle modalità di raccordo fra gli Enti regionali".
- integrazione organizzativa: da realizzarsi attraverso il coinvolgimento e la cooperazione sia dei servizi interni alle Direzioni Generali della Regione Toscana di riferimento, che – in alcuni casi – dei diversi settori, Direzioni o Agenzie dell'amministrazione regionale, specie con riguardo ad interventi di valenza straordinaria per il rafforzamento del sistema economico toscano e a quelli di valenza straordinaria nell'ambito della comunicazione.
- integrazione istituzionale: da realizzarsi in sede di attuazione degli interventi, in modo che essi contemplino il più ampio coinvolgimento operativo tramite ampi partenariati fra organismi di natura pubblica e privata. Per

coinvolgimento operativo si intende la valorizzazione, tramite coordinamento, di competenze, strumenti e metodi diffusi nelle organizzazioni dei diversi organismi.

- integrazione territoriale: che dovrebbe tradursi nella più ampia coerenza delle azioni di valenza promozionale sviluppate a livello subregionale, rispetto sia agli obiettivi del presente documento che alle azioni intraprese in vista della sua attuazione. In altre parole l'integrazione aspira a migliorare l'efficacia e l'efficienza delle diverse iniziative intraprese da soggetti di diverso tipo e natura.
- integrazione operativa: da attuarsi mediante l'utilizzo selettivo di strumenti di intervento contenuti nei programmi operativi settoriali o intersettoriali, nelle leggi regionali, nazionali e nei regolamenti comunitari.
- integrazione finanziaria: essa riguarda l'utilizzo coordinato del sistema delle risorse pubbliche e private. Attraverso il principio di integrazione, le risorse stanziare per le attività promozionali da Regione Toscana, Unioncamere Toscana, ICE, ENIT e Ministero per il Commercio Internazionale vanno ad integrarsi, su specifiche azioni, con le risorse di altri soggetti pubblici (province, CCIAA e loro aziende speciali, Agenzie per il Turismo, ecc.), o privati (sistema delle istituzioni bancarie e delle imprese), così da creare un circolo virtuoso.

Normativi

I riferimenti normativi che seguono tracciano il quadro di riferimento per le azioni previste sul presente documento. Le principali fonti normative e gli atti di programmazione regionale di riferimento sono:

- **L.R. 35/00** - relativa alla programmazione regionale;
- **L.R. 6/00** - istitutiva dell'Agenzia di Promozione Economica della Toscana;
- **L.R. 28/97 (artt. 9 e 10)** - Disciplina delle attività di promozione economica;
- **PRS 2006-2010**;
- **PRSE 2007-2010**;
- **PSR 2007-2013**;
- **L.R. 40/2009, comma 1, lett.e).**

Si richiamano inoltre i seguenti strumenti:

- **Accordo di Programma tra Ministero Commercio Internazionale e Regione Toscana**;
- **Convenzione annuale tra ICE e Regione Toscana in attuazione dell'Accordo di Programma tra Ministero Commercio Internazionale e Regione Toscana**;
- **PRSE 2007-2010**;
- **POR Competitività 2007-2013**;
- **Reg (CE) 1998/2006 ex 69/01** - relativo "de minimis";
- **Reg (CE) 1976/2006 ex 70/01** – Proroga del periodo di applicazione del regolamento di esenzione PMI;
- **Reg (CE) 1828/2006** - relativo alle azioni informative e pubblicitarie a cura degli stati membri sugli interventi dei Fondi strutturali;

- **Reg CE 1/2004** - relativo all'applicazione degli articoli 87 e 88 del Trattato CE sugli aiuti di stato in favore delle piccole e medie imprese attive nel settore della produzione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli;
- **Aiuto di stato n 547/2007** approvato con decisione n. C (2008) 671 dalla Commissione Europea in data 13.02.2008.

Finanziari

Le risorse finanziarie da attivare per il conseguimento degli obiettivi del presente documento non si limitano a quelle tradizionali stanziare da Regione Toscana, Unioncamere Toscana, ICE, ENIT e Ministero per il Commercio Internazionale, attraverso la Convenzione annuale attuativa dell'Accordo di Programma, ma si estendono ad altre fonti, in virtù del principio di integrazione finanziaria precedentemente menzionato. Lo sviluppo di iniziative in sinergia consente infatti l'integrazione di risorse provenienti da soggetti diversi, in un'ottica di efficacia ed efficienza dell'azione promozionale in Toscana. Attraverso la partecipazione a iniziative progettuali finanziate attraverso fondi nazionali, comunitari e internazionali, Toscana Promozione, nel rispetto delle linee strategiche della Regione e degli obiettivi del presente documento, mirerà ad attivare ulteriori risorse.

8.1. Monitoraggio e valutazione

Il monitoraggio e la valutazione si svolgeranno a due livelli:

- livello generale che corrisponde alla tradizionale valutazione degli interventi promozionali, sia in termini di efficienza che di efficacia rispetto al raggiungimento degli obiettivi, affidata dalla Giunta regionale ad IRPET e realizzata attraverso uno studio di monitoraggio delle attività;
- livello di singolo intervento e riguardante una nuova modalità di monitoraggio derivante dall'analisi MonitorAzione e finalizzata a valutare gli esiti raggiunti con ogni azione e l'eventuale riprogrammabilità futura della stessa.

In particolare verrà estesa l'ambito del monitoraggio a tutta una serie di attività che ad oggi non erano oggetto di analisi quali i servizi erogati alle imprese ed alcune tipologie di iniziative promozionali quali educational ed *incoming*.

9. Quadro finanziario

N.	Tipologia d'intervento	Risorse Regione						Unioncamere	MCI	Totale risorse pubbliche
		Agro-alimentare	Artigianato-PMI	Turismo		Intersettoriale	Totale regione			
1	Attività di informazione, comunicazione e marketing									
2	Orientamento all'internazionalizzazione									
3	Servizi consulenziali di base ed avanzati per l'internazionalizzazione, formazione, assistenza del network internazionale. servizi per la competitività delle imprese									
4	Attività promozionali									
5	Strumenti di garanzia per l'accesso al credito, per la copertura dei rischi connessi all'esportazione e per lo sviluppo di percorsi di internazionalizzazione									
6	Attrazione di investimenti esteri									
7	Supporto alle manifestazioni fieristiche regionali di livello internazionale									
8	Interventi a supporto del Destination Management e del Destination Marketing									
9	Attività di sostegno alla competitività di distretto e di cluster di imprese									
10	Missioni istituzionali internazionali ed attività propedeutiche allo sviluppo di attività di cooperazione economica e di partenariati territoriali									
11	Sviluppo di partenariati tra aree distrettuali, cluster di imprese e filiere produttive									
11	Attività di supporto									
	Totale complessivo	1.950.000	3.500.000	2.150.000		2.500.000	10.100.000	725.000	1.105.000	11.930.000