

Il Piano Straordinario per il *Made in Italy* e la governance dell'internazionalizzazione



Ministero dello Sviluppo Economico



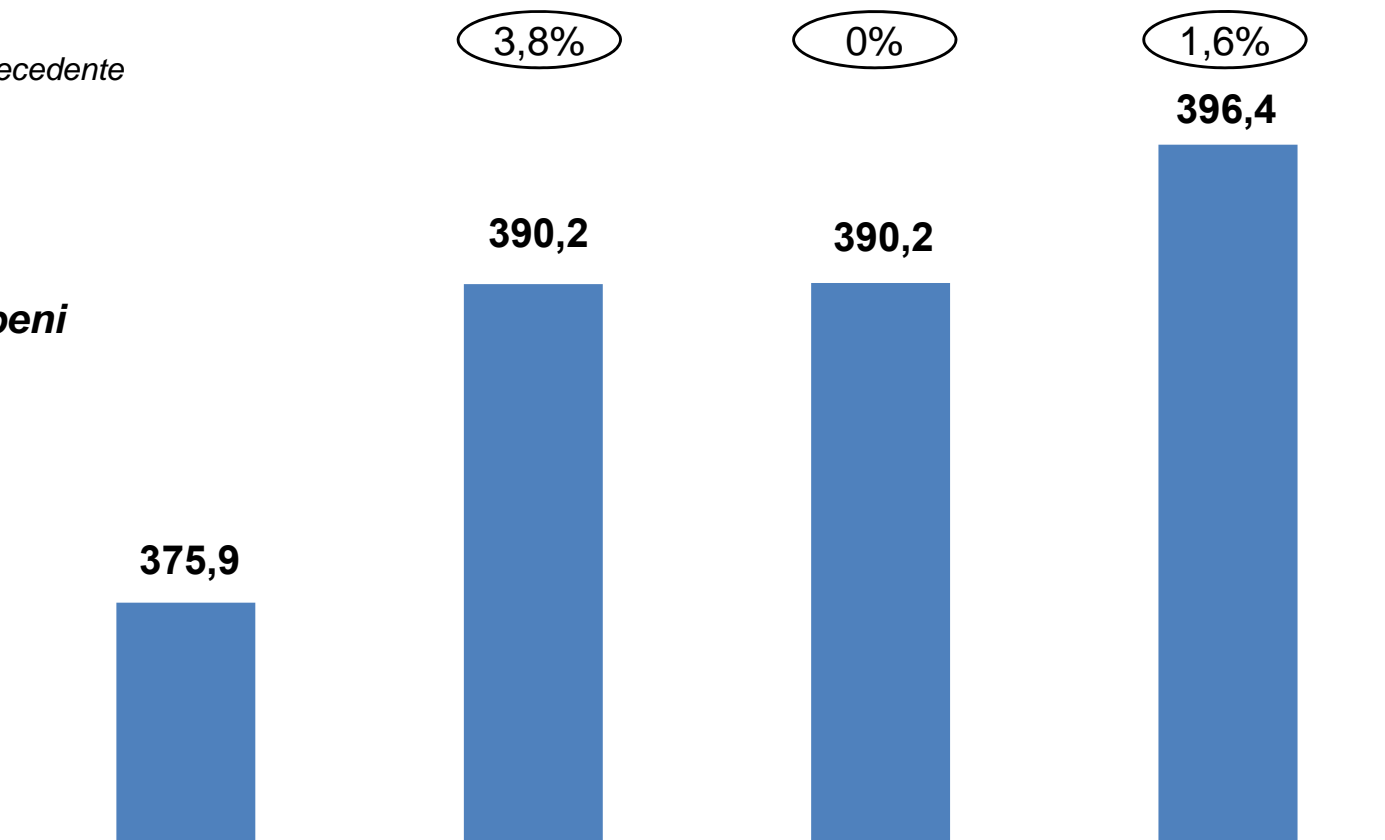
Sommario

- 1 Export Italia e potenziale inespresso
- 2 Il Piano Straordinario per il Made in Italy e revisione della governance

Andamento export 2011-2014

Var. %
su anno precedente

**Export beni
Italia**
(Mld €)



CAGR 2011-14

+1,8%

Export beni

2011

2012

2013

2014*

Germania
(Mld €)

1.058,9

1.093,6

1.093,8

1.134,6

+3,3%

0%

3,7

+2,3%

Francia
(Mld €)

428,5

442,6

436,5

433,2

+3,3%

-1,4%

-0,7%

+0,4%

* Valori stimati sulla base dei dati riferiti al periodo gennaio-ottobre 2014.

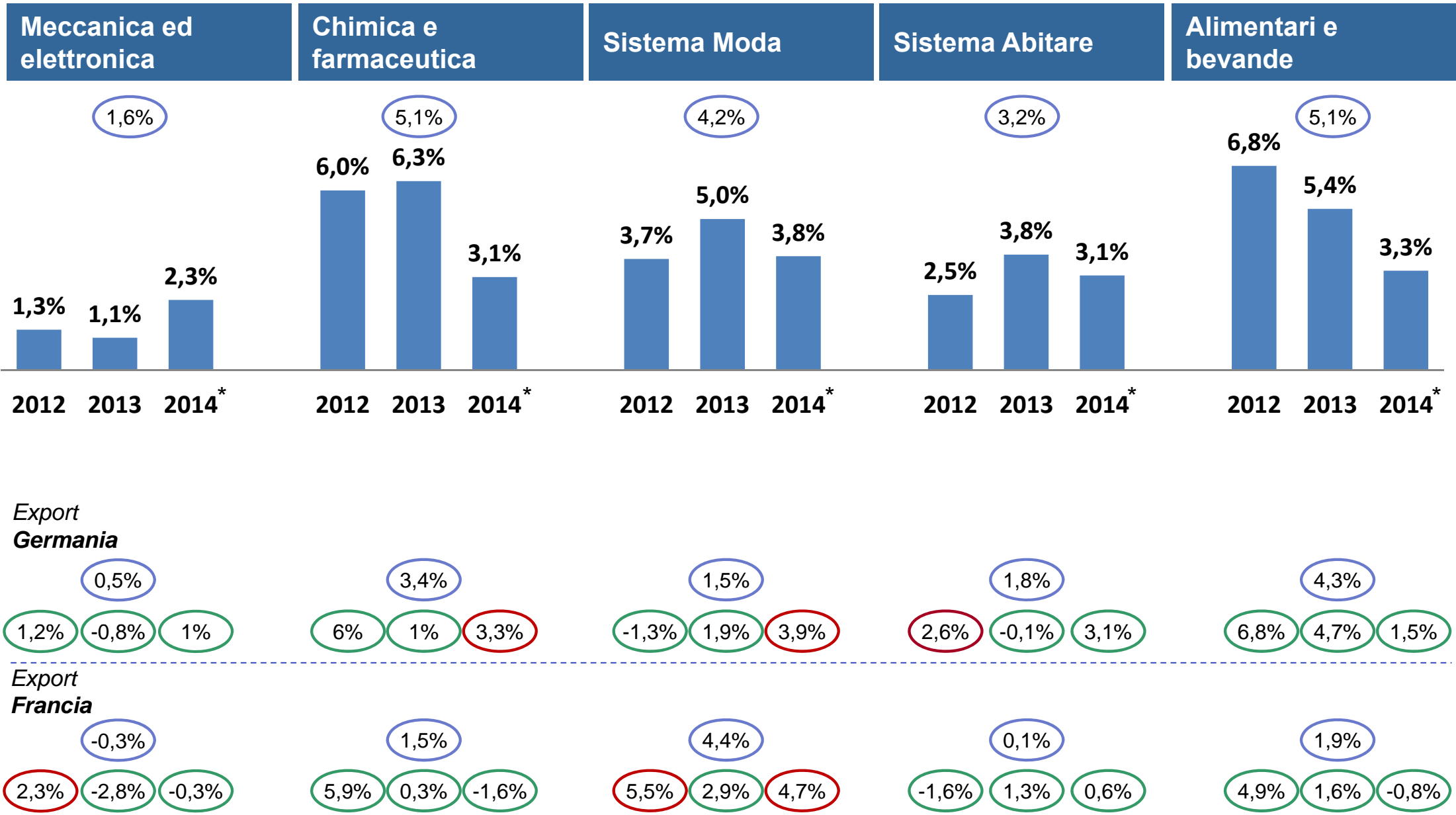
Fonte: elaborazioni MiSE su dati Eurostat – Commercio Estero

Andamento export per settore 2012-2014

○ CAGR 2012-2014

○ Var % Italia superiore a Germania o Francia

○ Var % Italia inferiore a Germania o Francia

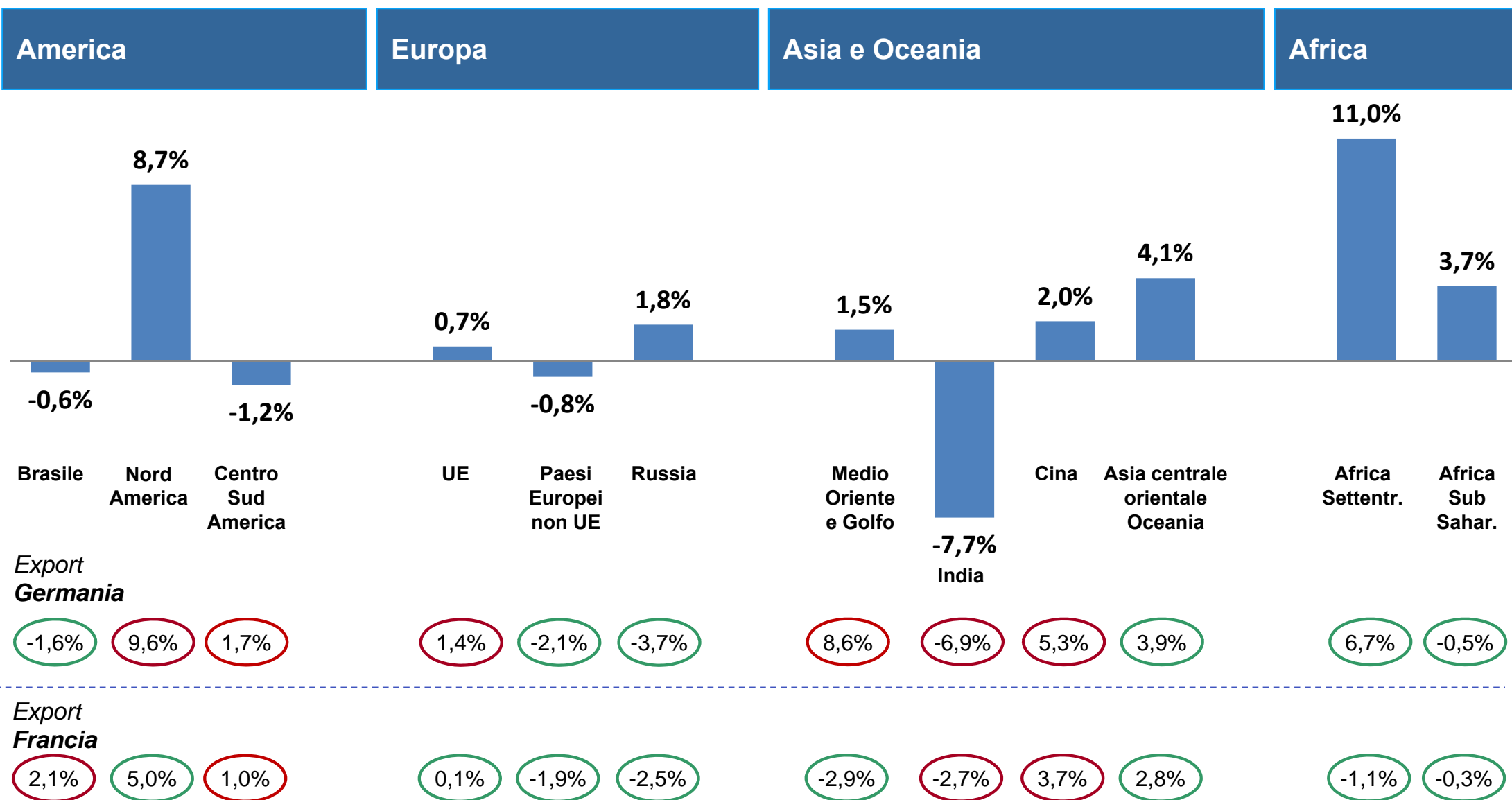


* Valori stimati sulla base dei dati riferiti al periodo gennaio-ottobre 2014.

Fonte: elaborazioni MiSE su dati Eurostat – Commercio Estero

○ Var % Italia superiore a Germania o Francia
○ Var % Italia inferiore a Germania o Francia

Andamento export per area 2012-2014



Media aritmetica delle variazioni annuali nel periodo 2012-2014 (per il 2014 valori stimati sulla base dei dati riferiti al periodo gennaio-ottobre 2014).

Fonte: elaborazioni MiSE su dati Eurostat – Commercio Estero

Export: il potenziale

Variazione Export in Milioni di Euro, Flussi 2013, Per cento

Metodo	Mercati strategici	Settori	Ipotesi	Previsione
	<ul style="list-style-type: none">• Scelta dei mercati per crescita domanda e posizionamento italiano• Clusterizzazione per grado di sviluppo e rischio	<ul style="list-style-type: none">• Individuazione dei settori via indicatori di specializzazione• Analisi performance e scelta concorrenti benchmark	<ul style="list-style-type: none">• Mercati di presidio (paesi con quota elevata): difesa posizionamento alla crescita del mercato• Mercati d'attacco (paesi con spazio di crescita per la quota); performance in linea con il miglior concorrente fra i 15 fornitori più simili	
Risultati	Maturi da valorizzare	Economie emergenti	Nuove opportunità	
	<div><div>Mondo</div><div><div>✓ Stati Uniti</div><div>9 176</div><div>(+34.9)</div></div><div><div>✓ Giappone</div><div>1 872</div><div>(+31.6)</div></div><div><div>• Corea</div><div>1 821</div><div>(+52.0)</div></div><div><div>✓ Canada</div><div>1 666</div><div>(+55.5)</div></div><div><div>• Australia</div><div>1 288</div><div>(+34.5)</div></div></div> <div><div>Europa</div><div><div>• Germania</div><div>4 246</div><div>(+9.2)</div></div><div><div>• Francia</div><div>1 730</div><div>(+4.2)</div></div><div><div>• Polonia</div><div>1 460</div><div>(+16.2)</div></div><div><div>• Regno Unito</div><div>814</div><div>(+4.2)</div></div><div><div>• Spagna</div><div>728</div><div>(+4.4)</div></div></div> <div>25€ Mld (+14%)</div>	<div><div>✓ Cina</div><div>8 933</div><div>(+92,5)</div></div> <div><div>✓ Messico</div><div>1 852</div><div>(+58,9)</div></div> <div><div>✓ Turchia</div><div>1 565</div><div>(+19,0)</div></div> <div><div>• Brasile</div><div>1 477</div><div>(+29,8)</div></div> <div><div>✓ Emirati Arabi</div><div>1 431</div><div>(+30.0)</div></div> <div><div>✓ Indonesia</div><div>1 251</div><div>(+116.9)</div></div> <div><div>✓ Malesia</div><div>1 166</div><div>(+111.3)</div></div> <div><div>✓ Arabia Saudita</div><div>1 124</div><div>(+31.4)</div></div> <div><div>• India</div><div>1 064</div><div>(+37.8)</div></div> <div><div>✓ Vietnam</div><div>886</div><div>(+134.8)</div></div> <div><div>✓ Singapore</div><div>805</div><div>(+43.6)</div></div> <div><div>• Filippine</div><div>563</div><div>(+135.4)</div></div> <div><div>✓ Kazakistan</div><div>426</div><div>(+59.0)</div></div> <div><div>• Perù</div><div>294</div><div>(+65.0)</div></div> <div><div>• Colombia</div><div>279</div><div>(+46.5)</div></div> <div>23€ Mld (+52%)</div>	<div><div>• Nigeria</div><div>603</div><div>(+75.7)</div></div> <div><div>• Iran</div><div>487</div><div>(+46.8)</div></div> <div><div>✓ Marocco</div><div>399</div><div>(+30.5)</div></div> <div><div>• Qatar</div><div>322</div><div>(+32.1)</div></div> <div><div>• Etiopia</div><div>222</div><div>(+81.7)</div></div> <div><div>• Angola</div><div>196</div><div>(+58.1)</div></div> <div><div>• Ghana</div><div>186</div><div>(+83.5)</div></div> <div><div>✓ Mozambico</div><div>42</div><div>(+74.9)</div></div> <div>2.5€ Mld (+49%)</div>	



Paesi già interessati da missioni di sistema

Fonte: Studio Prometeia su potenziale di mercato

Export: il potenziale - metodologia

SCELTA MERCATI STRATEGICI

VARIABILI DI CLUSTERIZZAZIONE CUI ASSOCIARE STRATEGIA

METODO

dimensione del mercato
previsione import da mondo al 2016
previsione import da Italia al 2016
esclusione paesi elevato grado di rischio

Grado di sviluppo → maturi / emergenti
Quota Italiana → già alta / da valorizzare
Rischio → opportunità rischiose / facilità nel doing business

IPOTESI MERCATI

MATURI

Presidio : paesi con quota già elevata dove ipotizzare stabilità di quota

Sviluppo: paesi su cui crescere in linea ai best performer nei settori di specializzazione

EMERGENTI:

Sviluppo rischio basso: paesi su cui crescere in linea ai best performer nei settori di specializzazione

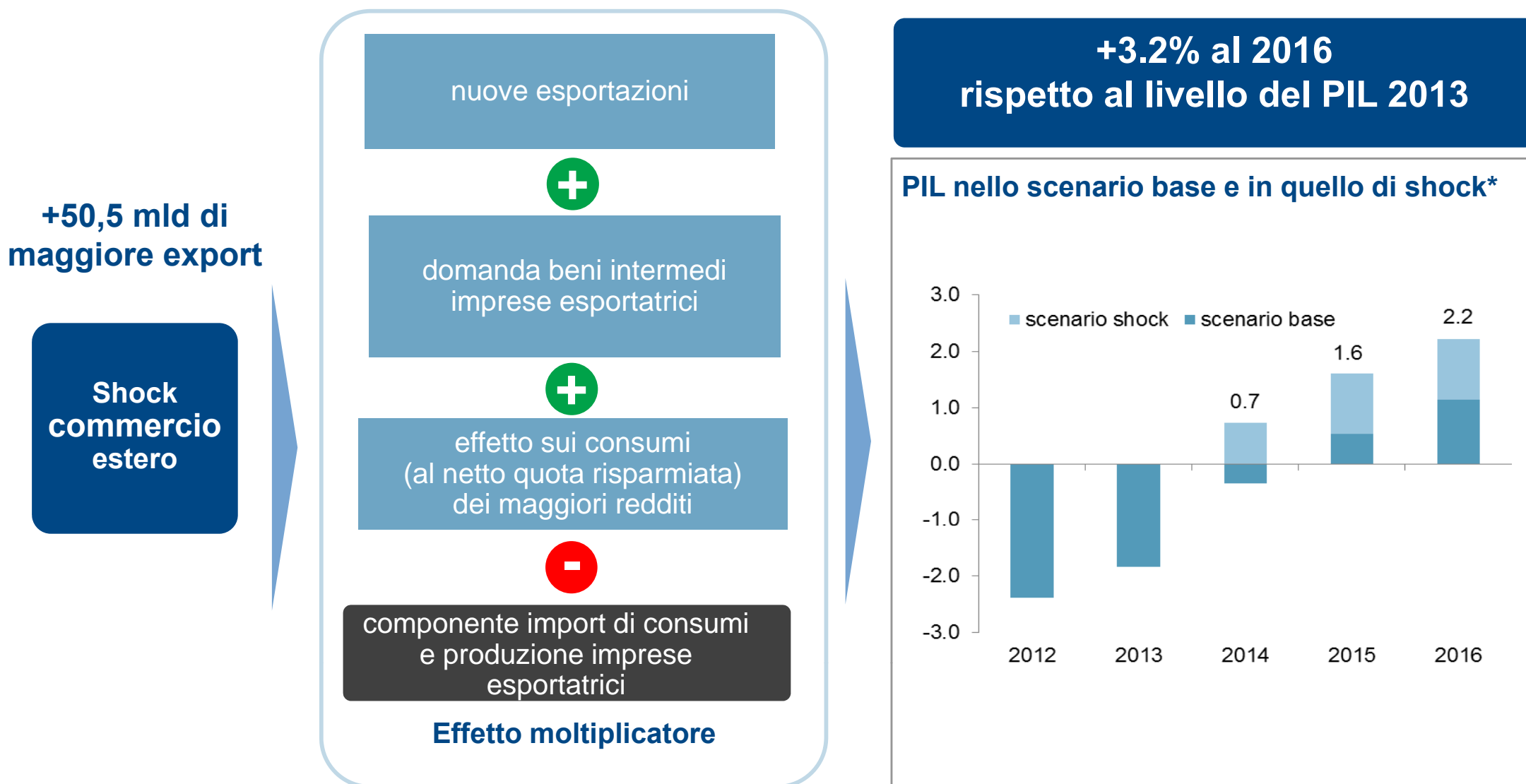
Sviluppo rischio alto: paesi su cui crescere in linea ai best performer nei settori di specializzazione

QUANTIFICAZIONE DEL POTENZIALE

Individuazione concorrenti benchmark in ogni settore sulla base di indici di somiglianza (per prodotto e posizionamento di mercato)

Quantificazione del potenziale settoriale attribuendo all'Italia il **Δ quota del migliore fra i benchmark**

Possibile impatto sul PIL del maggior export



* **NB:** l'analisi Prometeia stima +50 mld al 2016 come allineamento alle quote dei nostri competitors best performer (analisi di impatto stimata a inizio 2014)

Sommario

- 1 Export Italia e potenziale inespresso
- 2 Il Piano Straordinario per il Made in Italy e revisione della governance

Punti di forza e debolezza dell'Italia internazionale

Punti di forza



- **2^ economia** manifatturiera d'Europa e tra le prime 5 per surplus manifatturiero
- Negli ultimi anni l'Export cresce più di Francia e Germania
- **Crescente domanda** globale per il **Made in Italy** (*macchine, moda, abitare, food & beverage, ad es. beverage +8% vs. '12*)
- **Nuovi settori emergenti** e dinamici (*aerospazio, biomed, ad es. farmaceutico +14% vs. '12*)
- Italia tornata nel **radar degli investitori stranieri** (*dopo 9 anni nuovamente nel Confidence Index degli investitori internazionali*)

Punti di debolezza



- Posizionamento mercati non ottimale: **esposizione verso aree a rischio** e **scarsa presenza** in aree ad alto potenziale
- Troppo **poches imprese stabilmente esportatrici** sul potenziale (*di circa 70.000*)
- **Export Italiano/PIL al 30% vs. Germania al 49%** (2013)
- **Scarsi investimenti** in promozione e **poco concentrati** rispetto ai nostri competitors
- Le **PMI** hanno un livello **insufficiente** di **preparazione manageriale** al mercato globale
- Unico paese avanzato **senza una struttura dedicata specificamente all'attrazione degli investimenti**

Piano straordinario Made in Italy: obiettivi

Obiettivi	Key figures
1 Cogliere le nuove opportunità legate alla crescita della domanda globale e all' incremento della classe media	+ 800 mln (Tot 1,800) Classe media mondiale nei prossimi 15 anni
2 Favorire le PMI nell'accesso ai mercati internazionali	+ 22K imprese esportatrici aggiuntive
3 Espandere la presenza nei paesi in cui il potenziale è maggiore	+ 50 mld \$ export aggiuntivo al 2016 *
4 Attrarre capitali di crescita /buyers e investimenti stranieri e italiani (<i>reshoring</i>)	+ 20 mld \$ di flussi aggiuntivi di investimento in Italia **

* Su 5 paesi avanzati e 30 mercati emergenti: studio *Prometeia* per Cabina di Regia 2014

** Dato stimato come la differenza fra la media Italia degli ultimi 10 anni vs. paesi direttamente confrontabili per livello di industrializzazione, caratteristiche del tessuto produttivo, dimensioni macro-economiche

Piano Straordinario Made in Italy: azioni e strumenti

Azioni

5 azioni in Italia

Potenziamento grandi eventi in Italia ✓

Voucher Temporary Export Manager

Formazione Export Manager ✓

Roadshow per le PMI ✓

Piattaforma E-Commerce per le PMI

5 azioni all'estero

Piano GDO ✓

Piano speciale mercati d'Attacco (es. USA) ✓

Piano "Road to Expo" ✓

Piano comunicazione contro *Italian Sounding*

Roadshow attrazione investimenti

Strumenti

2 iniziative

Modernizzazione ICE Agenzia

Struttura Attrazione Investimenti in ICE Agenzia

Piano straordinario Made in Italy: le 5 azioni in Italia

Iniziativa	Descrizione	Stanziamiento
Potenziamento grandi eventi in Italia	Rafforzamento su scala globale, anche utilizzando il volano dell'Expo, dei 15 principali eventi fieristici in cui l'Italia è già leader riconosciuto, ma spesso sotto attacco da competitors internazionali, sul modello realizzato per Pitti. Gli eventi comprendono, ad esempio: Salone Nautico, EMO, MARMOMACC, Salone del Mobile, Vinitaly, Tuttofood, Milano Unica,, Panoramico/Altagamma	✓ 27Mio€
Voucher Temporary Export Manager	I voucher consentono alle PMI di accedere a management specializzato nell'export a costi ridotti . Singoli voucher da 10.000 euro consentono di coprire una platea di 2.500 imprese	19Mio€
Formazione di Temporary Export Manager	Il piano prevede di formare fino a 2.000 manager in co-finanziamento con le Regioni Un singolo export manager temporaneo è in grado di seguire fino a 8-9 aziende.	✓ 2Mio€
Roadshow per le PMI	Iniziativa di formazione sui territori e servizio customizzato per ogni azienda che voglia iniziare a esportare. Le prime 10 tappe hanno visto la partecipazione di 2.800 aziende con il 96% di livello di soddisfazione	✓ 4Mio€
Piattaforma E-Commerce per le PMI	Potenziamento degli strumenti a disposizione della digitalizzazione delle PMI per favorire l'accesso alle piattaforme digitali; attenzione strategica alla proprietà dei dati e all'accesso al mercato digitale	<1Mio€
Totale		53Mio€

Piano straordinario Made in Italy: le 5 azioni all'estero

Iniziativa	Descrizione	Stanziamiento
Piano GDO	Prevede accordi con la grande distribuzione per inserire a scaffale più prodotti del <i>Made in Italy</i> . In particolare l'obiettivo è di inserire marchi di qualità appartenenti ad aziende di piccole dimensioni	✓ 16Mio€
Piano speciale mercati d'attacco	In vista della chiusura recente o prossima di nuovi accordi di libero scambio , o al carattere strategico di alcune aree in crescita, è necessario prevedere dei " Piani Speciali " per aggredire quei mercati e sfruttare le nuove opportunità per le aziende italiane. Su questi paesi, oltre alle azioni di promozione identificate dai Piani Speciali saranno attivate anche Missioni settoriali di imprenditori a guida politica	✓ 33Mio€
Piano "Road to Expo"	Ha l'obiettivo di concretizzare la ricaduta commerciale dell'Expo nei settori dell' agroindustria e di tutti i settori industriali ad essa legati attraverso il proseguimento della collaborazione con le 5 principali fiere italiane dei rispettivi comparti	✓ 2Mio€
Piano comunicazione contro Italian Sounding	Con il <i>Ministero dell'Agricoltura</i> , si introdurrà un marchio internazionale "Italian original" (nome provvisorio) che corrisponde alle nostre DOC/DOP e IGP/IGT. La diffusione internazionale di questo nuovo marchio attraverso un piano di <i>advertising</i> consentirà la riconoscibilità dei prodotti italiani dalle numerose imitazioni	21Mio€
Roadshow attrazione investimenti e accorpamento in un'unica struttura delle competenze sul tema	Le risorse saranno necessarie alla prima raccolta e sistematizzazione (per settore/tipologia) delle opportunità di investimento in Italia; la creazione di un Database degli investitori internazionali; la formazione del personale e l' organizzazione in raccordo con le Ambasciate d'Italia del primo roadshow globale "Invest in Italy" che tocchi le prime 20 piazze finanziarie mondiali	5Mio€
Totale		77Mio€

NB ✓ Le iniziative segnate sono già state testate su scala ridotta durante l'anno in corso

Piano Straordinario Made in Italy: strumenti

Azioni

5 azioni in Italia

Potenziamento grandi eventi in Italia ✓

Voucher Temporary Export Manager

Formazione Export Manager ✓

Roadshow per le PMI ✓

Piattaforma E-Commerce per le PMI

5 azioni all'estero

Piano GDO ✓

Piano speciale mercati d'Attacco (es. USA) ✓

Piano "Road to Expo" ✓

Piano comunicazione contro *Italian Sounding*

Roadshow attrazione investimenti

Strumenti

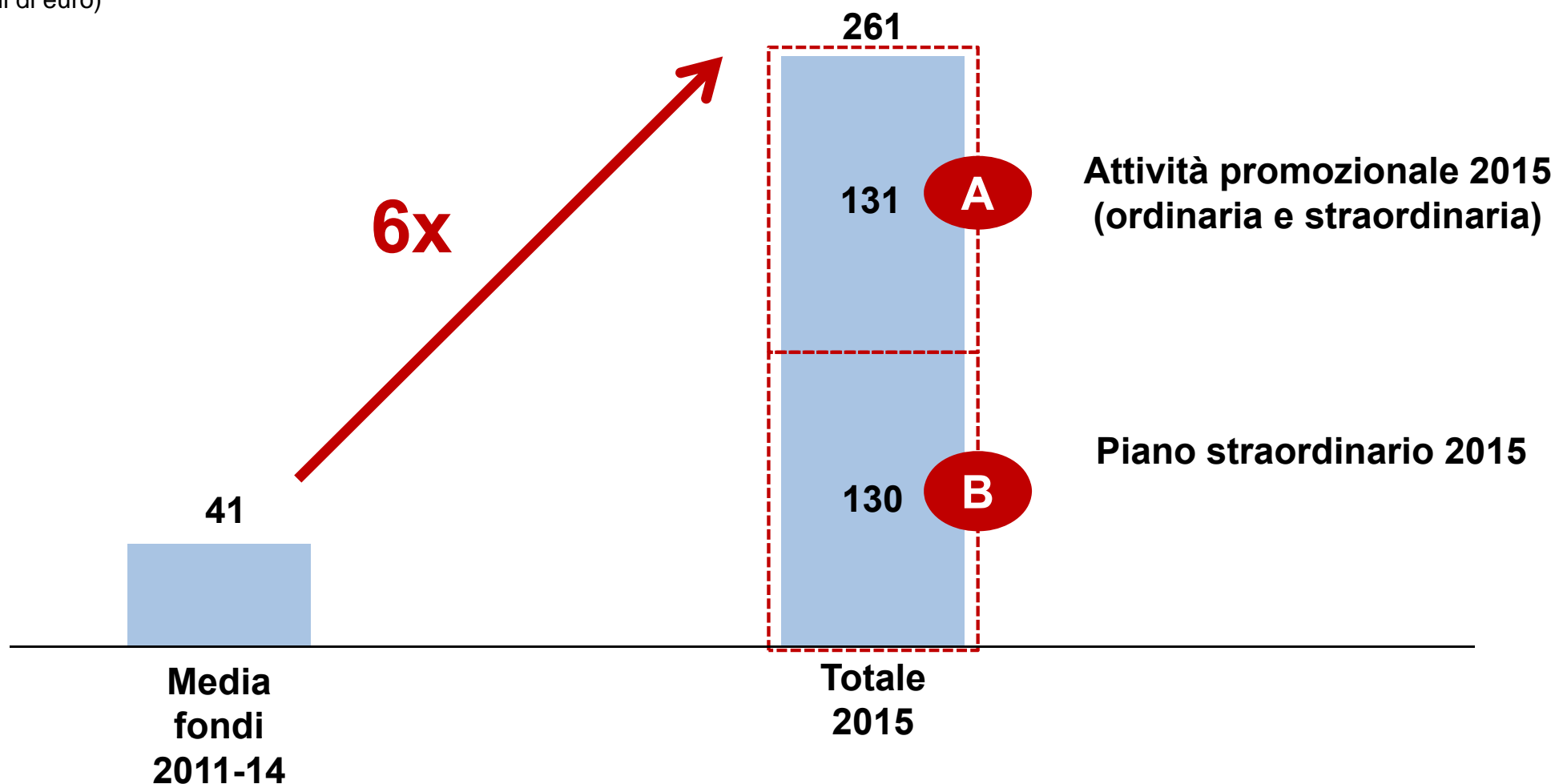
2 iniziative

Modernizzazione ICE Agenzia

Struttura Attrazione Investimenti in ICE Agenzia

Il Piano Made in Italy: i fondi del 2015

(milioni di euro)



Per il 2015 stanziata una cifra senza precedenti
per promuovere il nostro export sui mercati mondiali

Processo di supporto all'internazionalizzazione a regime dal 2014



Focus nella slide successiva

MAE-MISE

Cabina di Regia:

- Regioni
- Associazioni e Camere
- MIPAF
- MIBAC
- MEF
- CdP

- Mercati focus
 - Obiettivi
 - Attività
- Progetti speciali
 - Ruoli

Indirizzi

MISE-Associazioni

- Decisione su allocazione delle risorse con le 20 principali Associazioni di settore e di rappresentanza
- Identificazione KPI
- Declinazione distribuzione delle risorse

Attività

ICE Agenzia - MAE

- Attuazione di:
- Iniziative mercati
 - Progetti speciali
 - Supporto ai progetti con associazioni
 - Supporto istituzionale sui mercati
- Organizzazione e Realizzazione di:
- Missioni di sistema

Implementazione

MAE- MISE

- Verifiche puntuali di Customer Satisfaction sulle singole iniziative
- Una volta l'anno analisi di Customer Satisfaction complessive e benchmarking su ICE-Simest-SACE
- Follow-up visite coordinato da Capo Missione Diplomatico-Consolare

Verifica

Efficientamento

- **Razionalizzazione della rete di uffici**
(chiusura di 17 sedi in Italia e revisione di 115 sedi estere)
- **Riduzione dell'organico** (da 600 a 450 unità)
sovradimensionate rispetto alle best practices internazionali
- **Razionalizzazione della spesa per acquisti**
(attualmente polverizzati su diversi centri di costo e non pianificati)
- **Ricorso all'outsourcing** delle attività che si prestano a tale procedura (a basso VA)
- Dismissione degli asset immobiliari cedibili
- **Revisione della indennità** di sede estera



Ridisegno processi, integrazione e attrazione IDE

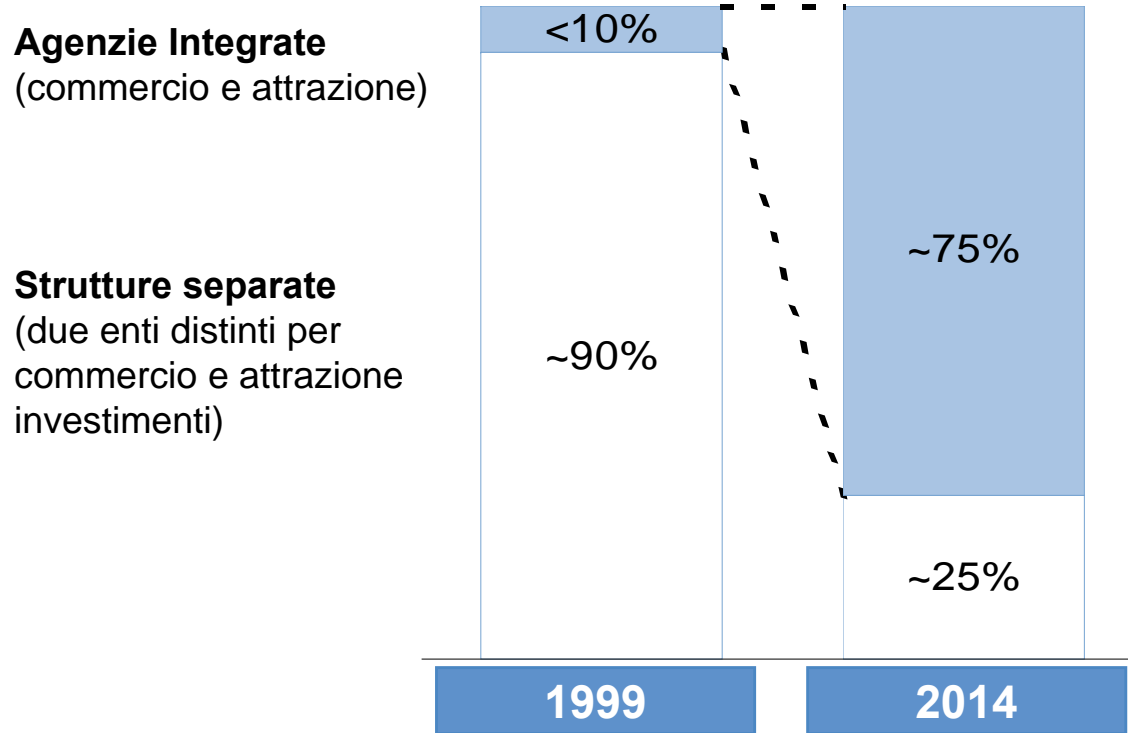
- **Integrazione attività di attrazione investimenti**
- **Spostamento delle risorse umane** dal back office al front end
(flessibilizzazione)
- **Eliminazione ridondanze** di processo trasversali
- **Declinazione dei processi** in ottica di risultato (customer driven)
- **Revisione processo** di pianificazione e controllo di gestione
- **Dematerializzazione** dei flussi di informazione e rendicontazione
- **Revisione requisiti e criteri per assegnare e rimuovere** da incarichi in sedi estere



NB ✓ Le azioni segnate sono già state realizzate o sono in corso di completamento

Integrazione attività di attrazione investimenti: il benchmark internazionale

Modelli di Agenzie in Europa



Negli scorsi 15 anni la maggior parte dei paesi europei è passata dall'avere due strutture separate per commercio e attrazione investimenti ad una struttura integrata

VANTAGGI DELLA INTEGRAZIONE

- Maggior **coordinamento** e velocità di esecuzione delle policy
- **Sinergie operative** (condivisione della Rete Estera, attività di intelligence/analisi, comunicazione, eventi, costi di struttura)
- **Lead generation** (bidirezionalità dei contatti di business attivati)



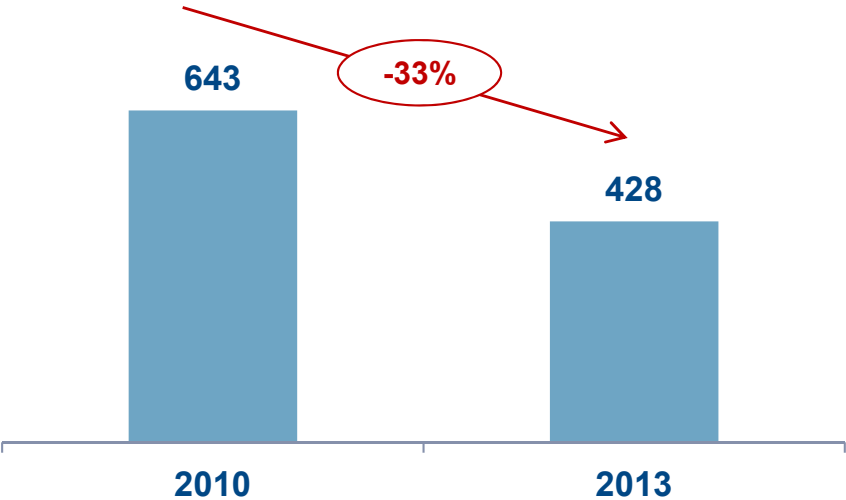
Efficienza ICE: riduzione di costi e personale

Negli anni scorsi, l'ICE Agenzia ha già portato a termine un ambizioso programma di tagli e di ristrutturazione

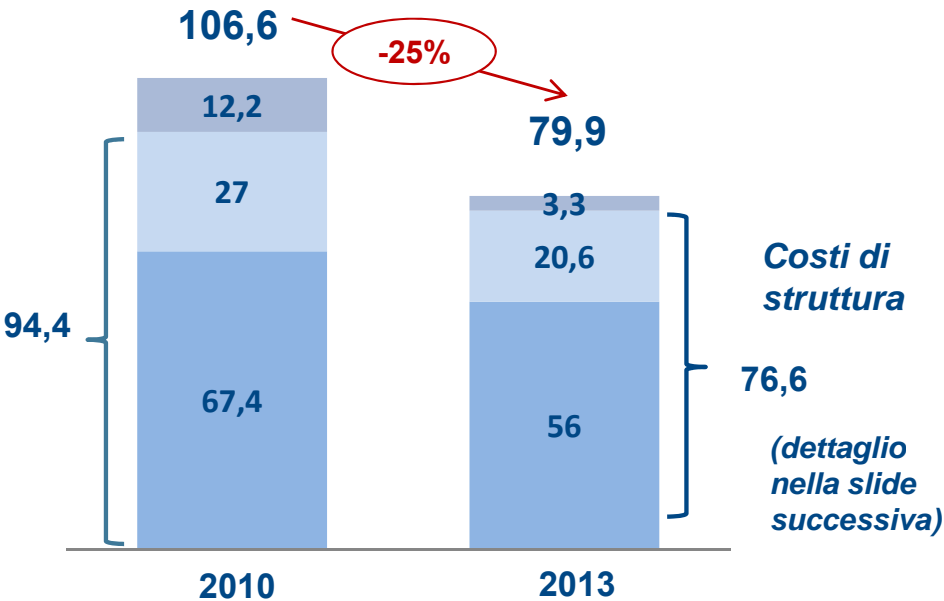
Personale
Unità

2010

Costi
Euro Mln



- Il personale dell'ICE Agenzia si è ridotto di 215 unità

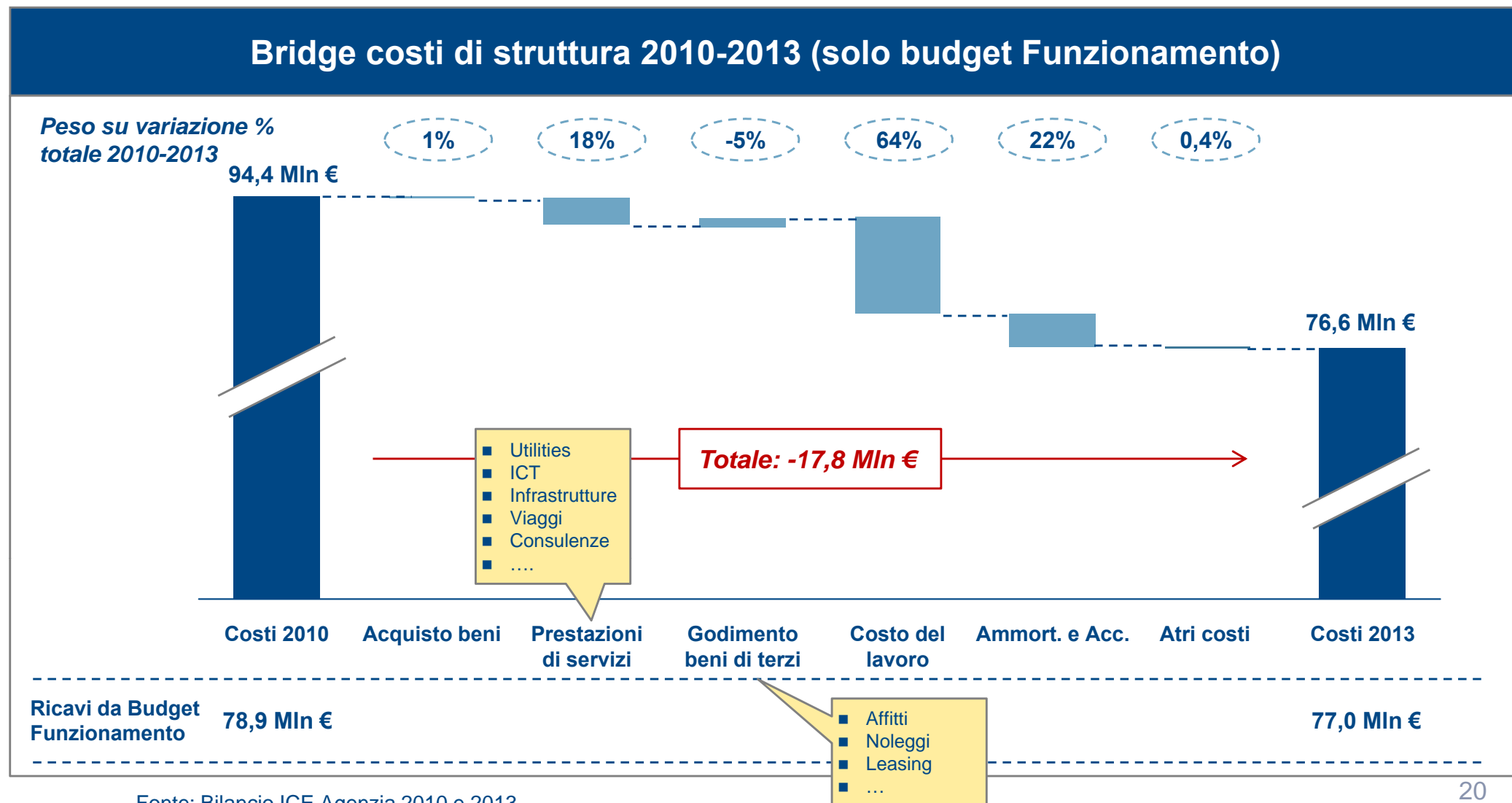


- I costi di struttura comprendono i costi del personale e i costi operativi
- Gli altri oneri comprendono oneri fiscali, finanziari, straordinari

Fonte: Bilancio ICE Agenzia 2013/Bilancio dello Stato

Efficienza ICE: evoluzione delle voci di costo

Dall'anno 2010 al 2013 i costi di struttura per il solo funzionamento dell'Agenzia sono diminuiti del 19% (-17,8 Mln €) prevalentemente su miglioramento acquisti e diminuzione del personale



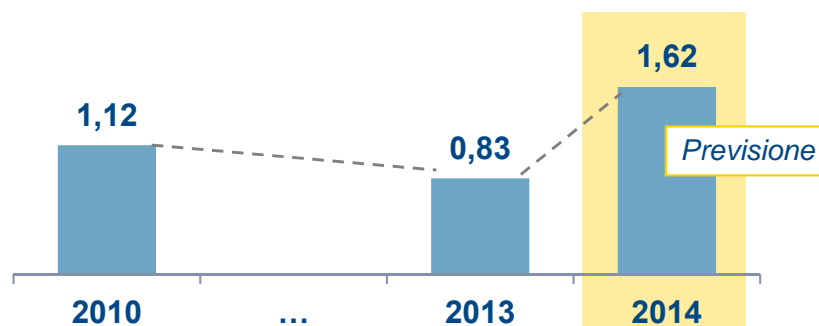
Efficienza ICE: l'aumento di produttività

L'ICE Agenzia vedrà nei prossimi anni un nuovo incremento delle iniziative da gestire/produrre con associato un budget crescente (130 milioni di euro al 2015)

Produttività ICE Agenzia

Produttività per numero di iniziative realizzate*

Nr. iniziative/persona

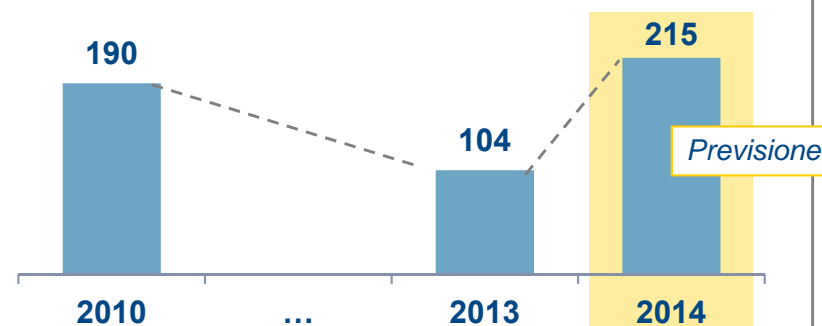


Dipendenti	643	428	420
------------	-----	-----	-----

Nr. Iniziative	717	355	680
----------------	-----	-----	-----

Produttività per budget gestito*

'000 Euro/persona



Dipendenti	643	428	420
------------	-----	-----	-----

Fondi spesi**	122 Mln €	44 Mln €	90 Mln €
---------------	-----------	----------	----------

- Un indicatore macro di produttività misurava in circa 1 iniziativa per dipendente alla fine del 2010.
- Alla fine del periodo transitorio di rilancio dell'Agenzia lo stesso indicatore è previsto arrivare ad oltre 1,6 per l'anno 2014
- L'Agenzia ICE è chiamata a gestire un numero sempre maggiore di iniziative a parità di personale

- La produttività misurata come budget gestito per dipendente dopo il calo del 2011-2013 è prevista in forte crescita superando quella del 2010
- Tra il 2010 ed il 2014, a fronte di una riduzione del 35% delle unità il budget da gestire è sceso solo del 25%

Fonte: Stime ICE Agenzia

*) Il calcolo è stato effettuato con il solo personale di ruolo ICE Agenzia escludendo quello locale estero

**) Il valore dei fondi spesi potrebbe subire leggere variazioni

Efficienza ICE: gli ulteriori risparmi

Il nuovo programma di miglioramento dell'ICE Agenzia ha l'obiettivo di identificare nuovi risparmi marginali e soprattutto incrementare l'efficienza dei processi di business

Prime considerazioni

Risparmi sui costi

- Dopo i significativi tagli degli ultimi anni l'ICE Agenzia sta cercando di **razionalizzare ulteriormente la propria struttura di costi** anche se le leve rimaste sono da considerarsi **residuali**

Risparmi su budget già allocati

- **Non tutti i risparmi identificati corrispondono a benefici economici diretti.** Alcuni liberano del budget già «speso» che può essere dirottato all'ampliamento della capacità produttiva
- Gli **ulteriori tagli identificati** (specie sui fondi promozionali) dovrebbero essere **utilizzati per finanziare l'espansione del livello di attività** previste

Organizzazione

- **Grande potenziale** di efficientamento rimane nello **snellimento dei processi** e nella **riqualificazione delle risorse** verso attività di front-office

Efficienza ICE: i futuri risparmi di costo

Totale costi 2014: 81,6 milioni di euro

		(migliaia di euro)					
Aree di Indagine	Obiettivi	Risparmio 2014	Risparmio 2015	Risparmio 2016	Risparmio cumulato	One-off (plusvalenza)	Incr. costi
1 Razionalizzazione Acquisti	Raggiungimento di economie di scala per attivare un risparmio negli acquisti	50 (100) ¹	100 (300) ¹	150 (500) ¹	300 (900) ¹	-	
2 Outsourcing	Esternalizzazione di attività non-core e/o a basso valore aggiunto per l'agenzia	500	600	500 (300) ¹	1.100 (300) ¹	50	-
3 Razionalizzazione Uffici Rete Estera	Uso efficiente delle risorse degli uffici esteri e revisione dei parametri di calcolo dell'ISE ²	630	1.630	1.040	3.300	-	-
4 Dismissione Asset Immobiliari	Dismissione di asset immobiliari di proprietà considerati non strumentali ³	500	-	-	500	23.720	-1.600
5 Organizzazione	Razionalizzazione delle unità organizzative per ricollocare personale alle funzioni di front-office	325	-	-	325	-	
		2.005	2.330	1.190	5.525	23.770	-1.600

1) In rosso tra parentesi i valori che non rappresentano un beneficio reale ma un ampliamento della capacità di spesa a fronte di budget già assegnati

2) Attuabile a seguito di modifica legislativa, ove non intervenga l'annunciata riforma da parte MAE

3) Previa verifica dell'economicità e della fattibilità della rideterminazione in aumento del capitolo 2530 per un pari importo, su un adeguato numero di anni, ad incremento dell'attuale stanziamento il tutto in stretto raccordo con il MEF e l'Agenzia del Demanio

Costo degli affitti a fronte della vendita immobiliare

Allegato

Roadshow per le PMI

Roadshow: le tappe 2014 e 2015

12 tappe 2014

Biella	27 gennaio
Bari	12 febbraio
Milano	24 marzo
Ancona	13 maggio
Mantova	11 giugno
Reggio Emilia	25 giugno
Napoli	24 settembre
Bologna	9 ottobre
Udine	31 ottobre
Roma	14 novembre
Padova	2 dicembre
Perugia	18 dicembre

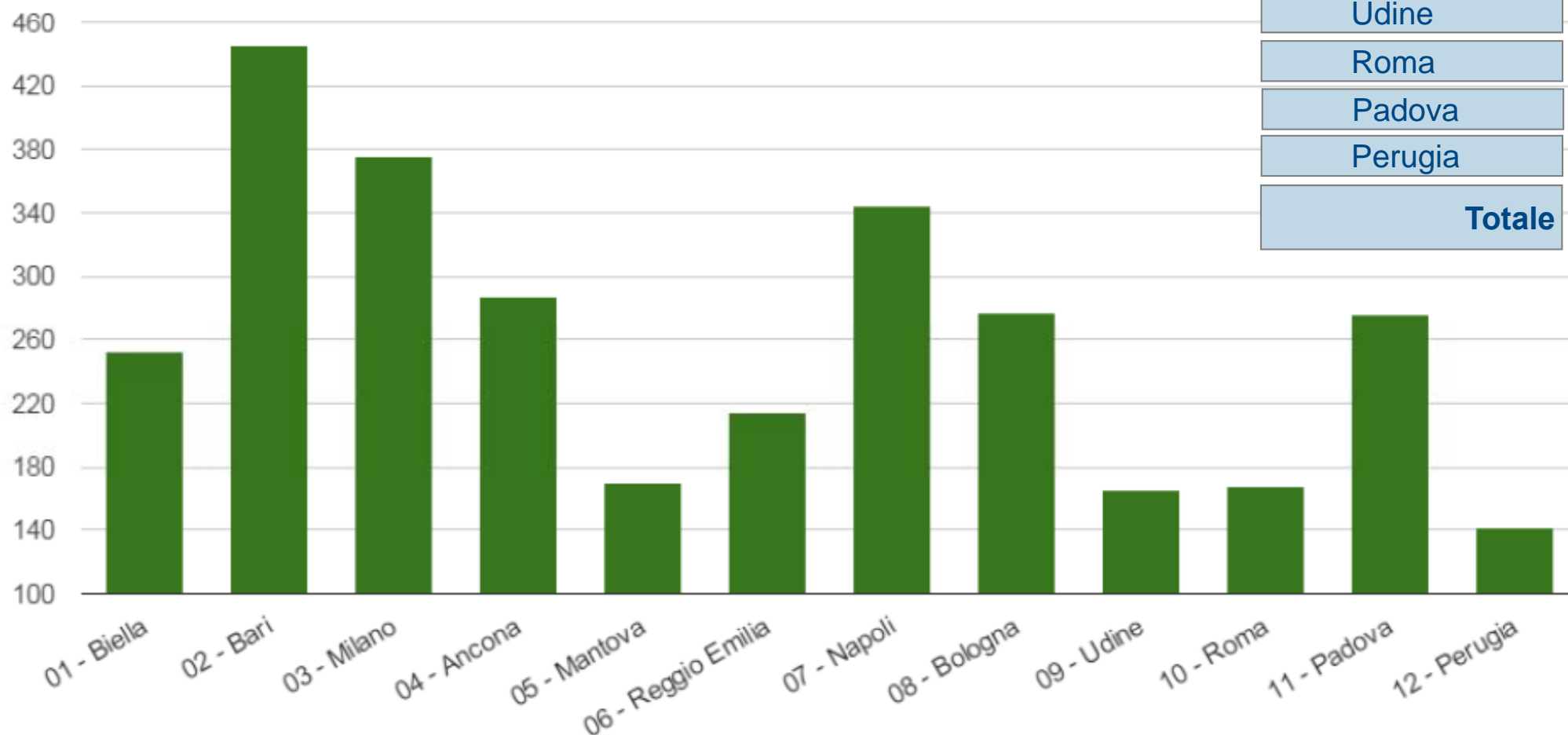


Prossime tappe 2015

Genova	22 gennaio
Cagliari	12 febbraio
Monza	4 marzo
Vicenza	26 marzo
L'Aquila	22 aprile
Cosenza	13 maggio
Bergamo	4 giugno
Potenza	18 giugno
Catania	2 luglio
DA CONFERMARE	
Pisa	16 settembre
Reggio Calabria	28 settembre
Novara	13-14 ottobre
Forlì	30 ottobre
Campobasso	12 novembre
Como	16-17 dicembre

Roadshow 2014: partecipazione

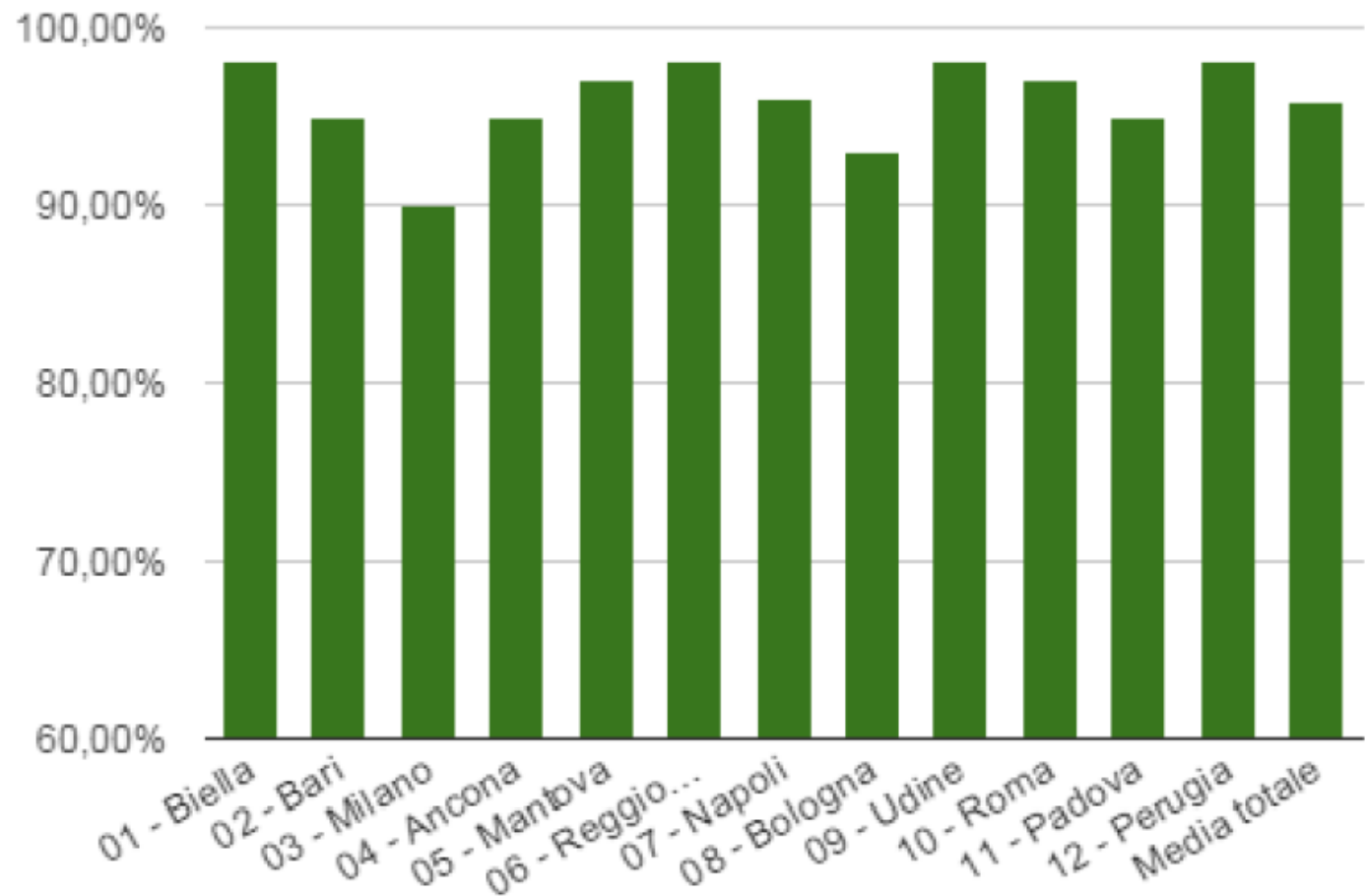
In totale 3113 aziende hanno partecipato alle 12 tappe



Biella	252
Bari	445
Milano	376
Ancona	287
Mantova	169
Reggio Emilia	214
Napoli	344
Bologna	277
Udine	165
Roma	167
Padova	276
Perugia	141
Totale	3113

Roadshow 2014: soddisfazione dei partecipanti

I partecipanti agli incontri sono molto soddisfatti, con valori sempre superiori al 90% e una media complessiva del 95,8%



Roadshow 2014: incontri effettuati

In totale 3778 incontri nelle 12 tappe:

- B2B (2889)
- check-up aziendali (899)
- formazione (168)

