

G.A.L. INTERPROVINCIALE DELLE MARMILLE
AZIONE 1.1.C.1
"SERVIZI REALI PER IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE"

"OSSIDIANA "

UNA PROPOSTA SISTEMICA DI SUPPORTO ALLE P.M.I.
DEL G.A.L. MARMILLE

Giugno 2004

Introduzione

L'azione concomitante di nuove tendenze sul fronte della domanda e di un clima sempre più competitivo sul fronte dell'offerta e della distribuzione (si pensi al ruolo delle nuove tecnologie rispetto agli intermediari tradizionali) impone di sostenere e agevolare il processo di ottimizzazione e qualificazione del sistema produttivo locale.

Nella pratica aziendale la strategia traccia la direzione qualitativa e quantitativa dello sviluppo, impegna la ricerca, i reparti produttivi, le risorse commerciali e finanziarie alla realizzazione degli obiettivi. È una filosofia operativa rivolta, prima di tutto, alle risorse interne all'azienda che diventa contemporaneamente "promessa" e messaggio credibile per il mercato. Non è diverso per un'azienda-territorio che, come l'area riconducibile al GAL Marmille, vuole accrescere la propria competitività nel mercato.

È necessaria un'azione forte di coordinamento, integrazione e razionalizzazione tanto più rilevante quanto più debole è la capacità dell'offerta di dar vita a "sistemi", ad aggregazioni di soggetti dotati di progettualità strategica e competenza operativa. Senza un'azione di "regia" è difficile far progredire il sistema, anche perché il sistema produttivo del territorio del Gal delle Marmille, che, pur non mancando di eccellenze quali per esempio, La Cantina Sociale di Mogoro nel settore vitivinicolo, La Cooperativa Allevatori di Siamanna nel settore lattiero-caseario, nel settore artigianale le produzioni artistiche dei tappeti di Mogoro o le lavorazioni in legno intagliato, il Pane di Villaurbana, nel settore delle produzioni tipiche, e qualche altro esempio, evidenziano in ogni caso una espressione produttiva locale piccola e frammentata, con una visione e capacità imprenditoriali – in media – ancora deboli e poco competitive nella sfida sul mercato cosiddetto globale. La scommessa non consiste solo nel dare operatività alle attività tradizionali di promozione, comunicazione e di supporto alla commercializzazione, ma soprattutto nel rinforzare le condizioni che agiscono da stimolo alla creazione di competitività del prodotto:

- *competenze delle risorse umane;*
- *innovazione tecnologica;*
- *qualità strutturale e del servizio del sistema di offerta;*
- *capacità di rafforzare la filiera produttiva;*
- *creazione sviluppo di reti specializzate di operatori e nuclei produttivi "robusti".*

E' in questa direzione che, l'ipotesi progettuale di seguito rappresentata (vedi diagramma a pagina 23) trova la propria forza, ovvero, lo sviluppo di un **intervento sistemico** a supporto del comparto produttivo locale dell'area GAL Interprovinciale delle Marmille.

A tal fine la **PCS Sviluppo Srl**, azienda con un forte radicamento sul territorio della Sardegna con sedi a Cagliari ed a Sassari con una profonda conoscenza delle criticità del sistema produttivo locale e regionale, sviluppa la propria proposta di assistenza tecnica basata su un ormai consolidato metodo di lavoro che nasce dall'analisi approfondita dei fabbisogni e delle criticità al fine di progettare *piani di sviluppo e di assistenza tecnica personalizzata*.

<<L'approccio sistemico allo sviluppo di un intervento di assistenza tecnica sul sistema produttivo locale oltre che una metodologia, si ritiene debba essere il plus valoriale, poiché il contributo di tutti i soggetti locali in termini di informazione a supporto dell'azione e per contro la ricaduta dell'azione su gli stessi, diviene presupposto per sedimentare, capitalizzare e implementare buone prassi nell'approccio a prodotti, processi e mercati>>.

In linea con quanto espresso, la metodologia di intervento qui di seguito accennata, focalizza le proprie attività su due livelli:

- A. **Il primo** vede l'implementazione di database e piani di sviluppo di settore, *indipendente* dai fabbisogni delle singole imprese, con particolare riferimento al consolidamento e allo sviluppo dei mercati per le attività vocazionali dell'area GAL. L'obiettivo è quello di creare riferimenti **concreti, disponibili e fruibili**, per tutti quei soggetti istituzionali e non che a differente livello sono coinvolti nello sviluppo economico del territorio di riferimento.
- B. **Il secondo**, direttamente *dipendente* dai fabbisogni specifici della singola impresa, trova la sua applicazione sulla pianificazione, implementazione e messa a sistema delle buone prassi sperimentate negli interventi di assistenza tecnica previsti dall'azione in oggetto.

A. STRUMENTI E METODOLOGIE PER L'EROGAZIONE DEL SERVIZIO

Come già espresso, la presente proposta progettuale focalizza i propri obiettivi nel fornire al sistema produttivo locale servizi reali focalizzando l'attenzione sulla strutturazione e sullo sviluppo dello stesso sui mercati, attraverso il consolidamento e l'accrescimento delle competitività di prodotto, di processo, e gestionale.

L'idea progettuale parte dall'adozione di un approccio basato su una politica di sviluppo integrato, dove concorrono tutte le componenti del territorio, non solo produttive, ma anche ambientali, socio economiche, etc.

In una fase come l'attuale, dove si assiste ad una globalizzazione dei mercati in cui la competizione si amplia su scala quanto meno europea, se non mondiale, le possibilità di mantenere competitività e quindi appetibilità per la Sardegna, e nello specifico per l'area GAL Marmille, derivano necessariamente dall'adozione di una tipologia di sviluppo che non può non trovare forza su la creazione e il consolidamento dei circuiti di integrazione fra ambiente, turismo, agro-alimentare, artigianato, produzioni tipiche locali; insomma mandare a sistema le vocazionalità di ogni specifico territorio.

Il motivo ispiratore è la metafora **territorio-impresa**, non perché il territorio si identifichi con una impresa, ma perché il territorio, come l'impresa, deve saper gestire il complesso delle relazioni di scambio, deve saper offrire beni e servizi attraenti, deve sapersi dare un posizionamento competitivo ed in tal senso costruire, difendere e possibilmente accrescere i propri vantaggi competitivi territoriali.

Il recupero e lo sviluppo delle attività economiche tradizionali presenti sul territorio, sia nel settore agricolo che artigianale, assume un'importanza fondamentale nell'ambito di un'ottica più generale che vada verso la valorizzazione globale dell'area, con l'obiettivo di recuperare, consolidare e divulgare il patrimonio di unicità territoriali e culturali messi spesso in serio pericolo da tentativi di massificazione e spersonalizzazione.

L'integrazione tra agroalimentare, attività artigianali tradizionali e turismo costituisce il presupposto per aumentare la fidelizzazione delle comunità residenti sul proprio territorio e trasformare elementi finora considerati di debolezza, in strumenti di valorizzazione delle unicità dell'area GAL Marmille.

Le principali linee d'intervento della presente proposta progettuale intendono:

- ➔ **favorire** la proiezione delle imprese sia nel consolidamento sui mercati locali/regionali che sullo sviluppo verso l'estero, anche attraverso, fra l'altro, la partecipazione a fiere e mostre internazionali di settore;
- ➔ favorire la diffusione dell'innovazione tecnologica e delle innovazioni di processo e di prodotto quali strumenti per una maggiore competitività sui mercati;

- **favorire** l'interazione fra imprese, con particolare riferimento alla creazione di **marchi** commerciali;
- **favorire** l'aggregazione di imprese appartenenti a settori differenti, in organismi consortili o associativi in genere, con l'obiettivo di pianificare azioni di **marketing territoriale** di medio periodo.

In linea con le indicazioni della Commissione Europea su progetti di sviluppo territoriali, la metodologia d'intervento proposta si basa sulle seguenti caratteristiche:

1. **Integrata:** nel senso di una impostazione globale, concentrata, fondata su interazioni tra operatori, settori e progetti, attorno ad un tema centrale caratteristico dell'identità e/o delle risorse e/o del know-how specifico del territorio e che funga da catalizzatore per l'insieme degli operatori e dei progetti nei vari settori che concorrono alla strategia di sviluppo. I temi individuati, si possono così sintetizzare:
 - *utilizzazione di nuovi know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi nei territori del GAL Marmille;*
 - *valorizzazione delle produzioni locali mediante azioni collettive per facilitare l'accesso ai mercati per le piccole strutture produttive dell'area GAL;*
 - *valorizzazione delle risorse naturali e culturali;*
 - *miglioramento della qualità della vita.*
2. **Fondata sul territorio:** essere coerente con esso dal punto di vista socio-economico;
3. **Essere una strategia pilota** mirata a favorire:
 - *la nascita di nuovi prodotti e servizi basati sul consolidamento e sullo sviluppo delle specificità locali dell'area GAL;*
 - *l'adozione di nuove metodologie atte allo sviluppo di nuovi livelli di relazionalità fra risorse umane, naturali e/o finanziarie dell'area GAL con i territori di prossimità;*
 - *le interconnessioni tra i settori economici tradizionali distinti;*
 - *lo sviluppo di formule originali di organizzazione e partecipazione delle comunità locali alla fase decisionale ed attuativa del progetto.*

4. **Possedere il carattere di trasferibilità** con particolare riferimento alle buone prassi e alle metodologie sperimentate e mandate a sistema nell'ambito degli interventi di assistenza tecnica alle imprese dell'area GAL;
5. **Essere complementare** con particolare riferimento ai livelli di relazione esistente fra POR 2000/2006, PIA, PIT, Piano di Sviluppo Rurale Regionale e altri strumenti a supporto dello sviluppo socio-economico, con il Piano di Sviluppo Locale dell'area GAL Marmille.
6. **Creare valore aggiunto** attraverso l'azione combinata di riduzione dei costi e la valorizzazione commerciale dei prodotti-servizi: abbattimento costi, soprattutto fissi, grazie ad una gestione consortile e/o associativa fra imprese mirata a:
 - *favorire un'aggregazione commerciale dei produttori locali dell'area GAL Marmille al fine di ridurre i costi di accesso al mercato, con particolare riferimento alla grande distribuzione e distribuzione organizzata;*
 - *gestione dei costi strutturali;*
 - *valorizzazione dei prodotti-servizi nel il rapporto qualità-ambiente-salute;*
7. **supportare l'eventuale ricambio generazionale** nelle aziende, con particolare riferimento allo sviluppo e consolidamento della cultura d'impresa nelle nuove generazioni attraverso il concetto di valorizzazione delle risorse e delle peculiarità locali dell'area GAL.

L'applicazione operativa della metodologia d'intervento appena descritta pone le basi per *output* quali:

- A. **riduzione dei costi fissi** della singola impresa;
- B. **consolidamento e sviluppo** dei rapporti commerciali;
- C. **creazione di sinergie** fra le diverse filiere produttive dell'area GAL;
- D. **creazione di sinergie** fra diversi settori economici dell'area GAL;
- E. **creazione di pacchetti integrati** di prodotti/servizi da offrire su nuovi mercati;
- F. **marketing territoriale** basato, fra l'altro, sulla definizione di **marchi commerciali** d'area e di settore.

B. RICADUTA DELL'INTERVENTO SULL'AREA LEADER

Lo sviluppo della metodologia d'intervento descritta nella introduzione alla presente proposta progettuale, trova la sua applicazione, come detto, su due livelli:

- il **primo**, direttamente riconducibile ad interventi rivolti al territorio;
- il **secondo**, espressione di modalità di assistenza tecnica in risposta ai fabbisogni specifici rilevati sulla singola impresa.

AZIONI A SUPPORTO DELLO SVILUPPO TERRITORIALE

Nell'ottica dello sviluppo sistemico dell'intervento progettato, come detto, è impensabile intervenire a supporto della singola impresa senza prevedere strumenti di accompagnamento, sedimentati nel tessuto produttivo locale. Al fine di rispondere a questa esigenza, si è ritenuto utile prevedere alcune azioni che potessero in maniera permanente divulgare, promuovere, mettere a sistema valore aggiunto per il territorio con un particolare riferimento a:

- *studi e ricerche finalizzati all'innovazione di prodotto, di processo e di gestione;*
- *creazione di data base di prodotto, di settore e di mercato;*
- *definizione di Piani di Sviluppo sulle principali vocazionalità del territorio;*
- *divulgazione delle buone prassi sperimentate sugli interventi di assistenza tecnica presso le singole imprese dell'area GAL Marmille;*
- *progettazione ed implementazione di una procedura d'accesso, attraverso l'attivazione di una password al sito www.pcssviluppo.it dove saranno disponibili:*
 - *studi e ricerche su prodotti, processi e gestione;*
 - *database di raccolta informazioni sensibili su prodotti, mercati, normative d'incentivazione allo sviluppo territoriale a valere su risorse regionali, nazionali, comunitarie a disposizione di interlocutori istituzionali e non, che in differenti ruoli partecipano ad azioni finalizzate alla promozione e allo sviluppo dell'area GAL Marmille;*
 - *Piani di Sviluppo sulle principali vocazionalità dell'area GAL;*
 - *metodologie e strumenti sperimentati presso le aziende dell'area e divulgazione di buone prassi aziendali.*

1. MAPPATURA DEL TERRITORIO

Obiettivi

La mappatura rappresenta il primo livello dell'intervento progettuale ed è finalizzata a determinare in termini quantitativi e qualitativi la demografia d'impresa e quindi di settore, dell'area GAL Marmille.

Questa fase risponde ad un duplice obiettivo:

- il *primo* è quello di selezionare e catalogare dati sensibili che vadano a costituire la base dati disponibile sul sito www.pcsviluppo.it;
- il *secondo* è quello di estrapolare le principali vocazionalità del territorio sulle quali, in prima battuta redigere i Piani di Sviluppo e in una seconda fase estrapolare le imprese campione sulle quali effettuare l'analisi dei fabbisogni e i successivi interventi di assistenza tecnica.

Il risultato di questa fase, strumentale alle successive, riprodurrà una fotografia il più possibile definita dell'area di intervento, dalla cui visione d'insieme emergeranno le principali vocazionalità, e così, come emerso dalle analisi fatte in sede di Piano di Sviluppo Locale, presumibilmente identificabili all'interno dei comparti agroalimentare, turismo e artigianato, considerati, questi, elementi costitutivi del sistema / territorio delle Marmille.

Azioni

L'approccio **bottom-up** permetterà di individuare le linee strategiche di azione (partendo dalle esigenze specifiche dei settori individuati) nonché ad elaborare una *griglia territoriale* che evidenzia capacità e potenzialità commerciali e che individui le iniziative ed i Paesi Esteri maggiormente "attraenti" per gli operatori dei settori: agroalimentare, turismo e artigianato.

In un'ottica quali/quantitativa l'analisi della demografia d'impresa dell'area GAL, sarà condotta sia attraverso l'utilizzo di fonti indirette, quali ad esempio ricerche di tipo statistico o studi di settore, sia attraverso la raccolta di dati mediante un'attività di rilevazione sul campo.

La metodologia, perciò, si svilupperà su due livelli:

- a. analisi dei dati istituzionali disponibili presso Enti, Istituzioni, Associazioni di categoria, etc.

- b. interviste sul campo.

Il primo livello consisterà nell'analisi approfondita della documentazione esistente sull'economia del territorio e sui settori identificati come più rappresentativi.

Il secondo consisterà in interviste approfondite a protagonisti e testimoni privilegiati del mondo politico, istituzionale e socio-economico, sulla base di una check list predisposta ad hoc.

Al termine i dati raccolti, saranno elaborati e resi fruibili nel database. Oltre a costituire elemento reale per studi, analisi, comparazioni, fungeranno da supporto alle politiche di sviluppo del territorio, e saranno inoltre, strumentali all'individuazione delle reali vocazionalità dell'area GAL.

2. INDIVIDUAZIONE DELLE VOCAZIONALITÀ TERRITORIALI

Obiettivi

La mappatura consentirà al gruppo di progetto di individuare, nell'ambito del sistema produttivo dell'area GAL le vocazionalità del territorio.

Con il termine **vocazionalità** si individuano particolari segmenti/aree produttive dei rispettivi settori di riferimento (prioritariamente agroalimentare, turismo e artigianato) che verranno identificati sulla base di particolare attrattività e quindi strumentali allo sviluppo globale dell'area GAL.

L'estrapolazione delle vocazionalità territoriali rafforzerà l'approccio sistemico dell'intervento della presente metodologia, attraverso l'elaborazione approfondita di studi di settore con l'obiettivo di identificare, analizzare e rappresentare le variabili e i processi di sviluppo e internazionalizzazione di mercato dei segmenti individuati, con il fine di fornire al territorio e ad i suoi attori economici e non, un valido supporto alle azioni di marketing territoriale, sedimentando così idee di espansione commerciale di concerto con le singole imprese.

Azioni

Partendo dall'obiettivo del presente bando, cioè *sostenere le imprese nel miglioramento della propria immagine e dell'immagine dei propri prodotti, nel lancio pubblicitario delle produzioni sia in ambito locale, che extraregionale*, la scelta progettuale e metodologica è stata quella di sperimentare un nuovo percorso di intervento che invece di privilegiare gli aspetti di individualismo imprenditoriale che caratterizzano ogni impresa/imprenditore, che in Sardegna ha sempre rappresentato un freno allo sviluppo del tessuto produttivo, si è deciso di considerare la stesura di almeno 3 piani di settore, prioritari e propedeutici alla definizione dei piani aziendali delle singole imprese considerate focus group.

Il carattere innovativo di tale scelta è evidente:

1. è del tutto anacronistico e già fallimentare impostare un progetto di valorizzazione delle produzioni locali secondo un'ottica di "azienda singola", il cui livello dimensionale è ovviamente quello della piccola impresa, priva della massa critica necessaria per superare le barriere all'entrata su determinati mercati;
2. si ritiene fondamentale generare strumenti destinati non al singolo ma all'intero sistema produttivo locale, affinché gli attori pubblici e privati coinvolti possano tesaurizzare e sistemizzare obiettivi, metodologie e mezzi.

3. DEFINIZIONE DELLA MAPPA DI INTERVENTO

Obiettivi

Dalla mappatura del territorio ed in seguito alla definizione delle vocazionalità territoriali emergerà il focus group (campione quali/quantitativo) sul quale effettuare le attività di assistenza tecnica.

L'identificazione del focus group avverrà attraverso una ricerca mirata sulle piccole e medie imprese principalmente dei settori agroalimentare, turismo ed artigianato. L'obiettivo sarà quello di rilevare, oltre che una serie di dati di tipo anagrafico, dimensionale, settoriale, la cultura d'impresa, la propensione all'innovazione e allo sviluppo di nuovi prodotti, processi e mercati. Sarà inoltre prestata particolare attenzione a evidenziare punti di forza e di debolezza sui quali progettare i piani d'intervento specifici.

Azioni

La metodologia di indagine si articolerà nelle seguenti **fasi**:

1. **estrapolazione di un campione** rappresentativo dell'universo delle imprese presenti nell'area territoriale del GAL;
2. **somministrazione di un questionario** strutturato riguardante le caratteristiche dell'impresa, le caratteristiche dell'imprenditore, le attività, le problematiche gestionali percepite e le opportunità di sviluppo del business identificate;
3. **inserimento dei dati** rilevati nel database, al fine di selezionare ed elaborare i dati di sintesi necessari a pianificare ed orientare le attività di assistenza tecnica.

L'obiettivo finale sarà quello di selezionare il campione destinatario dei servizi reali previsti dal bando. il focus group sarà composto da 26 imprese già sul mercato e saranno selezionati 3 idee d'impresa da accompagnare allo start-up, identificando risorse finanziarie a valere su leggi di settore, formalizzando il piano d'impresa e assistendo gli imprenditori nelle scelte strategiche.

C. TIPOLOGIE DI SERVIZIO OGGETTO DELL'INTERVENTO

Dopo aver focalizzato le attività sul territorio ed identificate le linee d'intervento prioritarie l'azione si concentra sulle singole imprese.

Obiettivo di questo secondo livello d'intervento è quello di rispondere ai fabbisogni specifici delle imprese che intendono confrontarsi in maniera dinamica su nuovi mercati, rafforzando e consolidando la propria competitività di prodotto, di processo e gestionale.

LA STRUTTURA TECNICA

La Pianificazione operativa non può prescindere dalla strutturazione organizzata del servizio. Al fine di poter supportare al meglio sia gli interventi sia tutte quelle attività di monitoraggio e controllo sui processi di assistenza tecnica pianificati, sarà definito un organigramma funzionale operativo.

L'organigramma vedrà la presenza di un Coordinatore Generale che avrà la responsabilità di interfacciarsi con i Responsabili Operativi d'area che avranno, a loro volta, la responsabilità di pianificare e coordinare uomini e attività sugli specifici interventi di assistenza tecnica.

La definizione della struttura tecnica organizzata rafforza il perseguimento dell'obiettivo di sperimentare, implementare e divulgare metodologie e strumenti al fine di aumentare la competitività delle PMI locali dell'area GAL nei mercati di riferimento.

LA SEGRETERIA ORGANIZZATIVA

La struttura tecnica sarà affiancata da una segreteria organizzativa che in staff supporterà le attività di riferimento sugli aspetti documentali e di segreteria, oltre che interfaccia e front-office con le aziende assistite. Sarà compito della segreteria organizzativa monitorare lo stato di avanzamento delle attività di assistenza tecnica e rilevare eventuali scostamenti sui piani di lavoro formalizzati. Sarà attivato un sistema di controllo sulle attività e sugli standard di servizio erogati. A tal fine è prevista l'applicazione di un sistema di rilevazione degli indicatori quali/quantitativi del servizio erogato; ogni intervento in azienda sarà formalizzato attraverso la redazione di rapporti di lavoro compilati a cura del consulente responsabile dell'intervento. Saranno inoltre, somministrati a campione questionari di gradimento sulla specifica consulenza erogata.

La pianificazione operativa dell'intervento si svilupperà attraverso le seguenti fasi:

- **check-up** finalizzato all'individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'impresa;
- **analisi del check-up** fra consulenti operativi e coordinatore di progetto;
- **formalizzazione del Piano di Lavoro**, calendarizzazione dell'intervento e identificazione degli strumenti e delle metodologie da implementare in azienda, calendarizzazione di *brain-storming* tra consulenti e responsabili d'area e di progetto al fine di condividere problematiche, individuare soluzioni, strumenti e metodologie;
- **individuazione delle risorse professionali** da coinvolgere nell'operatività;
- attivazione del Piano di Assistenza Tecnica;
- **monitoraggio** in itinere;
- **chiusura del Piano di Lavoro** e **verifica** risultati raggiunti, strumenti e metodologie implementate e, divulgazione degli stessi attraverso il sito web www.pcssviluppo.it.

1. RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE SINGOLE IMPRESE CHECK UP

Obiettivi

Il check-up sarà lo strumento propedeutico alla formulazione dei piani di lavoro specifici. Il Check-Up si propone, attraverso la somministrazione di un'intervista al management aziendale, di valutare nel loro insieme, "pesandoli", punti di forza e di debolezza nelle diverse Aree:

- *Organizzazione e risorse umane*
- *Produttivo*
- *Commerciale*
- *Economico*
- *Patrimoniale – Finanziario*

Questa valutazione viene sviluppata in relazione alla realtà del settore e alle condizioni dei principali concorrenti nello stesso segmento di mercato.

Azioni

Definito il gruppo delle 26 imprese, si procederà alla rilevazione dei fabbisogni attraverso un check presso le aziende, condotto da consulenti incaricati attraverso l'utilizzo di strumenti e procedure di analisi, che consentano la rilevazione puntuale dello stato dell'arte, delle funzioni aziendali, della situazione economico-patrimoniale dell'impresa, della propensione allo sviluppo sul mercato e della sensibilità all'innovazione di processo e di prodotto. Con il processo di check-up verranno specificamente analizzate e valutate:

- *risorse finanziarie*
- *risorse umane*
- *know - how aziendale (tecnologico, commerciale)*
- *posizionamento strategico*
- *comunicazione commerciale e relazione con i clienti*
- *struttura logistica*
- *architettura e articolazione dei processi aziendali e produttivi*
- *mercato e rete commerciale*
- *sistemi di reporting*
- *performance reddituali e competitive*
- *strumenti tecnologici*
- *comunicazione, packaging, etc.*

Al termine degli interventi nelle varie aziende verrà redatto un rapporto di check-up aziendale, che sarà consegnato a ciascuna impresa, riportante le criticità riportate che daranno origine al Piano di Lavoro della struttura tecnica.

2. I SERVIZI EROGATI

Le informazioni acquisite durante il processo di check-up costituiranno il punto di partenza fondamentale per dirigere interventi mirati a migliorare la performance ed a risolvere problemi specifici. Il dato in uscita sarà la formalizzazione operativa, per ogni singola impresa, dei piani di assistenza tecnica sulle criticità rilevate.

Le aziende verranno accompagnate nella progettazione e realizzazione dell'assetto organizzativo secondo criteri di flessibilità ed efficienza, in un'ottica di corretto bilanciamento di risorse, strutture, processi e meccanismi operativi che rende l'organizzazione efficace e idonea a raggiungere gli obiettivi strategici. Per analizzare efficacemente il prodotto/servizio bisogna considerarlo come una serie di attività che partendo da determinati *input* (fattori di ingresso) genera un *output* (prodotto/servizio in uscita), ovvero come un processo al quale concorrono diversi fattori. I più ricorrenti sono: le persone, le attrezzature, i materiali, i metodi e l'ambiente. Tutti i processi contengono elementi che possono essere responsabili di un certo grado di variabilità, che deve essere tenuta il più possibile sotto controllo.

DESCRIZIONE DEI SERVIZI

a. ACQUISIZIONE DI SERVIZI REALI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'IMPRESA.

Nel corso degli ultimi anni il processo di globalizzazione dell'economia ha avuto un impatto rilevante sulle formule imprenditoriali tipiche delle nostre piccole e medie imprese. Nonostante una serie di vincoli di carattere strutturale, alcune PMI del territorio di riferimento hanno intrapreso un percorso di internazionalizzazione che per i vincoli e le opportunità che presenta necessita necessariamente di un supporto e di un accompagnamento esperto. È a tal fine che si ritiene di supportare le PMI dell'area GAL sugli aspetti relativi alla **internazionalizzazione** con particolare riferimento all'assistenza tecnica su:

- marketing internazionale;
- contrattualistica internazionale;
- dogane e commercio internazionale;
- pagamenti e transazioni in ambito comunitario ed extracomunitario;
- possibilità d'investimenti e penetrazione commerciale;
- schede paese;
- Missioni e partenariati;
- Delocalizzazione produttiva.

b. ACQUISIZIONE DI SERVIZI REALI RELATIVI A: IMMAGINE AZIENDALE E DEL PRODOTTO, PACKAGING, ETICHETTATURA, MARKETING, STUDI DI FATTIBILITÀ, INDAGINI DI MERCATO.

Come in precedenza abbiamo scritto, adatteremo nello sviluppare il nostro intervento un approccio di tipo bottom-up, tecnica che viene applicata nel mondo del marketing e che si basa fundamentalmente sul concetto che le strategie dovrebbero svilupparsi dal basso verso l'alto e non viceversa. In sostanza le strategie dovrebbero basarsi sulla conoscenza approfondita e sul totale coinvolgimento delle tattiche relative al mercato nel quale si opera. Verrà, quindi, analizzato in profondità il mercato di riferimento nella sua articolazione al fine di individuare le potenzialità di sviluppo e le opportunità di differenziazione.

Verranno quindi elaborati piani di marketing adeguati agli obiettivi strategici, in un'ottica di potenziamento e valorizzazione delle capacità di intervento sul mercato e di sviluppo della dinamicità delle componenti aziendali.

Sarà effettuato un approfondito studio della domanda dei prodotti/servizi del territorio del GAL delle Marmille, con in particolare le seguenti analisi:

- *evoluzione generale*
- *provenienza*
- *eventuali stagionalità.*

Nello specifico verranno realizzati:

- Indagini e Ricerche di Mercato;
- Analisi di Posizionamento nel mercato di riferimento;
- Segmentazione ed individuazione del mercato obiettivo;
- Pianificazione Strategica "Definizione della Missione" - "Obiettivi Organizzativi da raggiungere" - "Selezione delle Strategie e Tattiche idonee";
- Sviluppo di Politiche del Prodotto, del Prezzo, di Promozione, di Distribuzione;
- Monitoraggi dell'Azione di Marketing.
- Supporto alla definizione dell'immagine coordinata aziendale e del packaging di prodotto;
- Assistenza sulle normative di etichettatura dei prodotti;
- Supporto alla realizzazione di campagne promo-pubblicitarie per il lancio o il rilancio dei prodotti;
- Piani di fattibilità.

c. REALIZZAZIONE DI CAMPAGNE PUBBLICITARIE PER IL LANCIO O IL RILANCIO DI PRODOTTI LOCALI.

Le scelte strategiche delle imprese devono essere accompagnate da significativi programmi d'azione, senza dei quali gli obiettivi di penetrazione commerciale hanno poche probabilità di realizzarsi. In particolare una strategia di marketing per essere efficace implica la messa a punto di un programma di comunicazione i cui obiettivi siano far sapere e far valere, e che si serva di diversi strumenti di comunicazione. A tal fine si ritiene si supportare le PMI dell'area GAL su:

- Analisi dei canali di comunicazione
- Analisi del posizionamento di marca e d'impresa
- Scelta dei canali di comunicazione
- Progettazione di azioni promo-pubblicitarie
- Pianificazione della comunicazione promozionale in relazione ai mercati di riferimento
- Selezione di eventi, fiere e partenariati
- Progettazione e definizione strumenti di partecipazione ad eventi promozionali (eventi, fiere e partenariati)

d. ACQUISIZIONE DI INFORMAZIONI E SERVIZI REALI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE, DEL CONTROLLO, DELLA FINANZA, DELLA PRODUZIONE E DELLA COMMERCIALIZZAZIONE.

Verranno definiti strumenti di analisi, monitoraggio e valutazione delle prestazioni aziendali al fine di ottenere in tempo reale utili e aggiornate informazioni sull'attività.

Con la progettazione di sistemi di controllo *ad hoc* le aziende si doteranno di un potente strumento per monitorare lo sviluppo aziendale con costante attenzione ai livelli di efficacia organizzativa, efficienza operativa ed economicità, definendo modelli organizzativi validi per costruire piani a medio-lungo termine sulla base delle informazioni acquisite.

Le imprese saranno accompagnate alla costruzione di un sistema aziendale di misurazione e monitoraggio dei valori economici e finanziari, dei parametri di processo e dei principali indicatori di performance gestionali dell'attività d'impresa, quali:

- Margine di contribuzione
- Punto di pareggio
- Valore aggiunto
- Flussi finanziari

- Equilibrio patrimoniale
- Ritorno dell'investimento
- Liquidità di breve e medio termine

A tal fine, le imprese saranno affiancate, per l'elaborazione e la successiva implementazione di:

- Business Plan, con strumenti adeguati a caratteristiche e dimensioni dell'azienda.
- Sistema di contabilità direzionale.
- Sviluppo di budget analitici.
- Sistema di reporting.
- Definizioni e ridefinizioni organizzative
- Modalità di selezione, gestione e motivazione delle risorse umane
- Selezione e gestione fornitori
- Gestione magazzino e scorte
- Strumenti di monitoraggio e controllo del processo produttivo.

Questi, vanno visti non solo come uno strumento per accedere a eventuali finanziamenti, bensì come strumenti importanti per il coinvolgimento delle risorse umane dell'impresa, rendendole partecipi dell'andamento e degli obiettivi che ci si è dati. Inoltre, di primaria importanza per l'individuazione delle criticità gestionali, patrimoniali e finanziarie e programmazione degli interventi per adottare strategie correttive volte al raggiungimento degli obiettivi desiderati.

Le aziende verranno supportate nella definizione di una struttura finanziaria adeguata agli specifici processi di sviluppo che si intenderanno affrontare e, conseguentemente, al programma di investimenti che si intenderà attuare; nello specifico :

- Analisi della finanza d'impresa.
- Supporto operativo all'impostazione di una corretta gestione della finanza aziendale, atta a sostenere i programmi di crescita e di sviluppo aziendale, riducendo il rischio di tensioni finanziarie che possono minare il futuro dell'organizzazione.
- Individuate di eventuali agevolazioni finanziarie per il supporto allo sviluppo dell'attività imprenditoriale, anche eventualmente individuando e proponendo altre forme giuridiche dell'impresa, che consentano l'accesso a leggi d'incentivazione regionali e/o nazionali.
- Supporto alla definizione di studi di fattibilità economico-finanziari.

e. ACQUISIZIONI DI SERVIZI REALI SULLE TEMATICHE DELLA COMMERCIALIZZAZIONE (QUADRO NORMATIVO, CREDITO E INTERMEDIAZIONE FINANZIARIA, COPERTURA ASSICURATIVA, TRASPORTI E FISCALITÀ).

L'assistenza tecnica dell'area commerciale tenderà ad esplorare nuove modalità di comunicazione e di presenza dell'azienda nel mercato, al fine di espandere il segmento di riferimento e penetrare con maggiore efficacia quello già presidiato.

Un'efficace politica commerciale non può non prescindere da un concetto che oggi rappresenta in tutti i settori di attività un elemento vincente; la costituzione di reti che siano di vendita, telematiche, di relazioni, di risorse umane, diventa vantaggio competitivo. È in questo senso che è di fondamentale importanza anche la costituzione e la gestione di una adeguata rete di vendita. Identificare i canali distributivi, diventa una modalità per caratterizzare i prodotti e posizionarsi nella percezione del consumatore cliente.

Costituire un'efficace rete di vendita significa riuscire ad affermare i propri prodotti e servizi, massimizzando il rapporto con il cliente e gestendo in tempi rapidi i continui cambiamenti interni ed esterni all'azienda.

Lo sviluppo dell'assistenza tecnica sull'area commerciale riguarderà le seguenti attività:

- definizione del piano di vendita;
- monitoraggio della redditività del canale distributivo;
- analisi della struttura organizzativa della rete vendita;
- strumenti a supporto dell'azione commerciale;
- analisi strategica della rete distributiva;
- analisi operativa delle aree di vendita;
- analisi del portafoglio clienti;
- analisi del portafoglio prodotti;
- quadro normativo di riferimento;
- credito e intermediazione finanziaria;
- assicurazione merci;
- trasporti, logistica e problematiche fiscali
- possibilità d'investimenti e penetrazione commerciale
- contrattualistica di settore

f. ACQUISIZIONE DEI SERVIZI REALI RELATIVI ALLE ANALISI FISICHE-CHIMICHE E MICROBIOLOGICHE SUI PRODOTTI ALIMENTARI FINALIZZATE AL MIGLIORAMENTO DEL CICLO PRODUTTIVO E DELLA QUALITÀ DEI SINGOLI PRODOTTI.

Da alcuni anni l'Unione Europea ha promulgato Direttive rivolte ai vari settori dell'industria alimentare al fine di perseguire due principali obiettivi:

- *Il primo direttamente riconducibile alla qualità di prodotto.*
- *Il secondo con particolare riferimento alla sicurezza e salubrità delle produzioni agroalimentari.*

Alla base di questo approccio normativo non vi è solo l'obiettivo di elevare le caratteristiche del prodotto da commercializzare, ma vi è una forte attenzione per la tutela del consumatore finale e in questo senso che si vogliono supportare le PMI dell'area GAL attraverso:

- analisi fisiche-chimiche e microbiologiche sui prodotti alimentari;
- assistenza alla redazione ed implementazione del sistema **HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Point) finalizzato all'individuazione, valutazione e controllo dei rischi specifici che possono determinare la non sicurezza del prodotto.

Tabella riepilogativa servizi, quantità, tempistica, costi e risorse.

<i>SERVIZI</i>	<i>Quant.</i>	<i>Costo unit.</i>	<i>Totale</i>	<i>Risorse junior</i>	<i>Risorse senior</i>	<i>Periodo 2004</i>	<i>Periodo 2005</i>
Acquisizione di servizi reali per l'internazionalizzazione dell'impresa	8	1720,00	13760,00	3	3		X
Acquisizione di servizi reali relativi a: immagine aziendale e del prodotto, packaging, etichettatura, marketing, studi di fattibilità, indagini di mercato.	4	1120,00	4480,00	2	2		X
Realizzazione di campagne pubblicitarie per il lancio o il rilancio di prodotti locali	4	1120,00	4480,00	2	2		X
Acquisizione di informazioni e servizi reali per il miglioramento della gestione, del controllo, della finanza, della produzione e della commercializzazione	4	1120,00	4480,00	2	2		X
Acquisizioni di servizi reali sulle tematiche della commercializzazione (quadro normativo, credito e intermediazione finanziaria, copertura assicurativa, trasporti e fiscalità).	4	1120,00	4480,00	2	2		X
Acquisizione dei servizi reali relativi alle analisi fisico-chimiche e microbiologiche sui prodotti alimentari finalizzate al miglioramento del ciclo produttivo e della qualità dei singoli prodotti.	2	1120,00	2240,00	1	1		X

D. PIANO DI COMUNICAZIONE

Obiettivi

La presente proposta progettuale si inserisce in un più ampio contesto di attività previste dal Piano di Sviluppo Locale del GAL Interprovinciale delle Marmille. L'azione specifica a supporto del sistema produttivo locale attraverso interventi di assistenza tecnica si pone l'obiettivo di elevare la competitività delle PMI locali sui mercati.

L'approccio sistemico utilizzato nel progettare il presente intervento rende indispensabile, al fine di divulgare e condividere buone prassi, metodologie e strumenti nel territorio, l'utilizzo di un sistema di comunicazione integrato.

La progettazione e l'implementazione del sito internet www.pcsviluppo.it con tutte le fasi sia progettuali che di implementazione e monitoraggio delle attività specifiche di assistenza tecnica, vanno ad integrarsi in maniera complementare con tutte le azioni previste in ambito PSL GAL Marmille; infatti l'azione della PCS Sviluppo non vuole essere alternativa ed asettica da un sistema di comunicazione e di divulgazione progettato organicamente in sede di Piano di Sviluppo, ma rafforzarne, attraverso strumenti predisposti ad hoc, l'efficacia.

Azioni

A consolidamento della metodologia sistemica adottata **P.C.S. Sviluppo Srl** supporterà la divulgazione delle buone prassi, metodologie, strumenti nel territorio, dei data base e dei piani di sviluppo sulle aree vocazionali attraverso il proprio sito internet; i dati e informazioni saranno aggiornati in tempo reale al fine di fornire un osservatorio sullo stato di avanzamento delle attività di assistenza tecnica. Oltre alle modalità convenzionali consentirà un ulteriore livello di interlocutorio con il GAL, gli Enti territoriali ed il sistema produttivo locale interessato all'azione in oggetto.

Il sito promuoverà e divulgherà dati, informazioni e buone prassi sperimentate durante le attività di erogazione ed implementazione dei servizi reali.

Descrizione fasi, risorse e cronogramma -

FASI	Risorse junior	Risorse senior	Periodo 2004	Periodo 2005
MAPPATURA DEL TERRITORIO	2	1	X	
INDIVIDUAZIONE DELLE VOCAZIONALI-TÀ TERRITORIALI	3	1	X	
DEFINIZIONE DELLA MAPPA DI INTERVENTO	3	1		X
RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE SINGOLE IMPRESE CHECK UP	3	1		X
I SERVIZI EROGATI	8	2		X

G.A.I. INTERPROVINCIALE DELLE MARMILLE

AZIONE 1.1.C.1 - SERVIZI REALI PER IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE

