

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE DEL FRIULI VENEZIA GIULIA

**Punti di forza e debolezza in una prospettiva di
internazionalizzazione integrata del territorio**

Ricerca Informest

L'unica cosa permanente è il cambiamento (Eraclito)

Sommario

NOTA INTRODUTTIVA	5
EVOLUZIONE RECENTE DEL QUADRO GIURIDICO - ISTITUZIONALE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	7
L'internazionalizzazione nella prospettiva europea	7
La prospettiva di Europa 2020	7
Le politiche Europee per le PMI	10
Le prossime iniziative della Commissione	13
L'evoluzione del quadro giuridico - istituzionale italiano	14
La riforma del Titolo V° della Costituzione ed il ruolo delle regioni nell'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano	14
La Riforma del Ministero degli Affari Esteri e l'Internazionalizzazione delle Imprese Italiane	15
Il riordino delle Camere di Commercio, industria, artigianato e agricoltura	17
La Legge Sviluppo 99/2009	20
Le proposte della Conferenza delle Regioni	22
Altri atti e strumenti attuativi nazionali e regionali	27
L'Atto di Indirizzo per il 2011 del Ministro dello Sviluppo Economico	27
L'Intesa Operativa Ministro dello Sviluppo Economico - ICE - Unioncamere	28
Gli Sportelli Regionali per l'Internazionalizzazione SPRINT	29
L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE TRA GLOBALIZZAZIONE E CRISI	31
Considerazioni introduttive	31
Globalizzazione e Internazionalizzazione	37
L'Internazionalizzazione delle imprese: motivi e modalità di attuazione	42
I fattori critici delle strategie delle imprese internazionalizzate	42
Le motivazioni per internazionalizzarsi	43

L'innovazione, la ricerca e l'internazionalizzazione	44
I nuovi paradigmi della competitività	45
Le forme di internazionalizzazione dei sistemi locali	48
Il sostegno pubblico alle imprese	53
Gli effetti della crisi sullo scenario economico e competitivo	55
Le principali variabili economiche	56
L'interscambio commerciale	61
Il contesto generale della Regione Friuli Venezia-Giulia	64
<i>La dinamica territoriale della Regione Friuli Venezia Giulia</i>	67
<i>Ambiente e territorio</i>	67
<i>Il quadro demografico</i>	68
<i>Le risorse umane e la qualificazione</i>	69
<i>Il mercato del lavoro</i>	71
<i>L'accessibilità al mercato regionale</i>	74
<i>Il sistema produttivo regionale</i>	75
<i>L'analisi di sopravvivenza</i>	78
<i>La competitività e il grado di apertura del mercato regionale</i>	80
<i>Questioni emergenti e prospettive di analisi</i>	86
<i>Il disegno delle politiche</i>	88
<i>Alcuni indirizzi di sintesi</i>	93
I RISULTATI DEL SONDAGGIO	97
Dati identificativi dell'impresa	97
Il Campione	97
Settori merceologici	99
Dati sull'operatività ed sulla presenza all'estero	99
Realizzazione dei prodotti	99

Livello di internazionalizzazione	101
Specifica delle aree geografiche di maggior interesse	102
Paesi di sbocco all'estero	102
Incidenza dell'export sul fatturato	109
Criticità che le imprese incontrano nei processi di internazionalizzazione	114
Problematiche interne ed esterne	114
Dati relativi ai servizi in materia di internazionalizzazione offerti dagli organismi pubblici e privati presenti sul territorio regionale, nazionale ed estero.	120
Grado di utilizzo ed efficacia	120
Spunti sulle principali implicazioni di policy	124

Nota Introduttiva

La sfida lanciata ai sistemi produttivi dalla globalizzazione ha introdotto elevati livelli di complessità nella gestione dei processi di sviluppo, non più governabili se non declinando la competizione su piani di analisi diversi. L'osservazione della realtà, infatti, ci evidenzia che la competizione si articola su tutto lo scacchiere mondiale coinvolgendo l'economia, le istituzioni e, quindi, i territori. Queste dinamiche, a loro volta, implicano una nuova valenza dei processi di internazionalizzazione (socio-economica ed istituzionale) e richiedono uno sforzo di modernizzazione sia della terminologia utilizzata per definirla che degli obiettivi di policy per supportarla.

Le imprese, anche quelle di dimensioni minori, devono misurarsi direttamente o indirettamente con il fenomeno della globalizzazione. In molti settori i mercati e i competitors sono ormai dislocati nel mondo e i fornitori sono localizzati in aree geografiche non necessariamente contigue con quelle delle sedi dell'azienda.

Gli obiettivi generali di questo rapporto sono:

- analizzare il comportamento attuali delle PMI nel loro ambiente competitivo;
- analizzare l'impatto dei processi di internazionalizzazione sui comportamenti delle imprese e dei sistemi produttivi;
- identificare gli obiettivi e le misure delle politiche di sviluppo dei territori.

Il rapporto è suddiviso in tre parti. Nella prima viene descritta la recente evoluzione giuridico-istituzionale relativo all'internazionalizzazione, a livello europeo, nazionale e regionale. Nella seconda viene proposta una riflessione sull'internazionalizzazione, nelle sue modalità e fattori determinanti, ed un'analisi macroeconomica sull'evoluzione recente a livello nazionale e regionale. Infine, nella terza vengono analizzati i risultati dell'indagine sulle imprese regionali e vengono riportate alcune delle tabelle statistiche elaborate.

Con l'indagine vengono studiati con particolare attenzione i comportamenti delle imprese e le criticità, reali e percepite, riguardanti le politiche di penetrazione dei mercati esteri. Da un punto di vista metodologico l'indagine ha infatti inteso, mediante la somministrazione di un questionario ad un campione di piccole imprese, comprendere come i sistemi produttivi locali si inseriscono nei processi di internazionalizzazione, come tali processi vengono dalle aziende metabolizzati e, in particolare quali sono i punti di forza e di debolezza di questa fascia dimensionale per poter delineare delle proposte di politica coerenti. Si è trattato, quindi, di una indagine meramente esplorativa condotta attraverso interviste chiuse e indirizzate ad un campione di imprese.

Come vedremo in seguito le imprese del campione hanno la loro sede nelle varie province del Friuli Venezia Giulia, che operano prevalentemente in settori maturi e con esperienza di internazionalizzazione, soprattutto commerciale e, mediamente, bassa propensione a costruire alleanze, a crescere mediante acquisizioni e fusioni o attraverso la creazione ex – novo all'estero di siti commerciali e di stabilimenti (IDE).

Nello specifico, l'obiettivo è stato quello di rilevare la presenza delle imprese sui mercati esteri, le modalità con cui operano, il grado di internazionalizzazione raggiunto, le difficoltà incontrate, il grado di soddisfazione degli strumenti di sostegno messi in atto per l'assistenza ai processi di internazionalizzazione e le reali esigenze del mondo imprenditoriale. L'indagine è stata pertanto rivolta agli imprenditori chiedendo loro di esprimersi su una serie di quesiti che mettono in rilievo sia le debolezze strutturali del sistema produttivo, sia le loro priorità in materia di politica per l'internazionalizzazione.

I dati sono stati raccolti mediante un'intervista, predisposta dal gruppo di lavoro costituito da Informest, condotta con metodo di rilevazione informatico e affidata alla società Queris Market & Social Research.

L'indagine mirava, al fine di permettere all'Amministrazione regionale un esame più puntuale ed aggiornato del fabbisogno del nostro sistema produttivo in materia di internazionalizzazione, a rilevare una serie di informazioni suddivise in almeno 5 sezioni:

1. Dati identificativi dell'impresa, con riferimento alla tipologia ed al settore merceologico;
2. Dati sull'operatività e sulla presenza all'estero;
3. Specifica delle aree geografiche di maggior interesse;
4. Criticità che le imprese incontrano nei processi di internazionalizzazione;
5. Dati relativi ai servizi in materia di internazionalizzazione offerti dagli organismi pubblici e privati presenti sul territorio regionale, nazionale ed estero.

L'indagine, iniziata il mese di ottobre con l'elaborazione del questionario da parte del gruppo di lavoro costituito da Informest, è proseguita con l'invio ad alcune imprese dello stesso allo scopo di testarlo. Conclusa la prima fase è stata avviata, ad inizio novembre, la somministrazione dei questionari che si è conclusa a metà dicembre con la raccolta delle risposte. Successivamente si è provveduto ad una prima elaborazione dei risultati e a una loro analisi da parte del gruppo di lavoro. Le 183 imprese che hanno compilato il questionario rappresentano il 20% delle imprese provenienti prevalentemente dalla banca dati Informest e il restante dall'azione di sensibilizzazione da parte di alcune istituzioni regionali che hanno contribuito in modo concreto ad una più ampia diffusione e, conseguentemente, ad un incremento del numero dei questionari compilati. Il questionario è stato diffuso attraverso una mail inviata a 600 imprese alle quali si spiegava, oltre alle finalità dell'intervista, anche le modalità di accesso al sito internet e di risposta on line.

Evoluzione Recente del Quadro Giuridico Istituzionale per l'Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione nella prospettiva europea

La prospettiva di Europa 2020

Il contributo delle PMI ai primari obiettivi economici dell'UE è riconosciuto e ben documentato sia nella strategia di Lisbona per la crescita economica e l'occupazione e sia nel suo documento strategico successore, Europa 2020.

In Europa 2020 si osserva che la crisi ha vanificato anni di progressi economici e sociali e messo in luce le carenze strutturali dell'economia europea, mentre le sfide a lungo termine (globalizzazione, pressione sulle risorse, invecchiamento della popolazione) si accentuano. L'obiettivo ambizioso è quello di preservare l'economia sociale di mercato come modello non solo europeo, trasformando l'UE in un'economia basata sulla conoscenza e l'innovazione (economia intelligenza), sostenibile e inclusiva caratterizzata tra l'altro da alti livelli di occupazione, produttività e coesione sociale.

Per tradurre gli obiettivi in percorsi nazionali monitorabili, Europa 2020 individua 7 cosiddette "iniziative faro", di cui 4 almeno correlate al tema dell'internazionalizzazione dei sistemi produttivi. La prima è "L'Unione dell'innovazione" per migliorare condizioni generali ed accesso ai finanziamenti per la R&I e stimolare la creazione di prodotti/servizi innovativi. La seconda è "L'Agenda europea del digitale" per sfruttare i vantaggi del Mercato Unico del digitale per imprese (*e-commerce*) e famiglie. La terza è "Europa efficiente sotto il profilo delle risorse" per passare a un'economia a basse emissioni di carbonio, incrementare l'uso delle fonti rinnovabili, modernizzare il settore dei trasporti e promuovere l'efficienza energetica. La quarta, la più direttamente legata, è "Una politica industriale per l'era della globalizzazione" onde migliorare il clima imprenditoriale, soprattutto per le PMI, e sostenere lo sviluppo di una base industriale in grado di competere su scala mondiale.

Il processo di internazionalizzazione sconta infatti una serie di carenze strutturali del sistema produttivo europeo che Europa 2020 mette in evidenza, in particolare il divario di produttività con altre regioni a livello mondiale che si è andato accentuando nell'ultimo decennio. Il fenomeno è dovuto alle differenze tra le imprese, a cui si aggiungono minori investimenti in R&S

e innovazione, un uso insufficiente delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ostacoli all'accesso al mercato e un ambiente imprenditoriale non sufficientemente dinamico.

Con le carenze strutturali si compongono alcuni aspetti delle sfide globali sopra richiamate: la dipendenza dai combustibili fossili e l'uso inefficiente delle materie prime che espongono le imprese agli shock da aumento dei prezzi; la concorrenza delle economie sviluppate emergenti che stanno investendo in ricerca e tecnologia per far salire le loro industrie nella catena del valore e crearsi con una velocità prima impensabile un proprio spazio nell'economia mondiale.

La crisi ha reso evidente l'elevata interdipendenza dell'economie dell'UE-27 ed ha lasciato in eredità, tra l'altro, una minore quantità di risorse per finanziare le infrastrutture di base di cui hanno bisogno in settori come i trasporti e l'energia, non solo per sviluppare le proprie economie, ma anche per aiutarle a partecipare pienamente al mercato interno. Questo vale in particolare per le PMI, le quale devono affrontare i costi di partecipazione ad un Mercato Unico peraltro ancora incompiuto, in particolare nei servizi, "esaurendo" nello spazio europeo le proprie possibilità di internazionalizzazione.

Sempre Europa 2020 riconosce infatti che le imprese subiscono le strozzature che ostacolano ancora oggi le attività transfrontaliere nonostante l'esistenza giuridica del Mercato Unico, constatando a) l'insufficienza dell'interconnessione delle reti e b) la disomogeneità nell'applicazione delle regole del mercato unico. Spesso le imprese hanno ancora a che fare con 27 sistemi giuridici diversi per la stessa transazione¹. Mentre le imprese UE, in particolare le PMI, devono far fronte a una situazione di frammentazione e regole divergenti, i concorrenti cinesi, statunitensi o giapponesi si avvalgono dei vantaggi conferiti dai loro grandi mercati nazionali.

Le strozzature regolamentative e strutturali del mercato unico vanno anche affrontate "dal basso", secondo la visione di Europa 2020, riducendo gli oneri amministrativi, rimuovendo gli ostacoli fiscali, migliorando il clima imprenditoriale, in particolare per le PMI, e promuovendo l'imprenditoria mediante iniziative politiche tangibili, tra cui la semplificazione del diritto societario (procedure fallimentari, statuto della società privata, ecc.).

Europa 2020 riconosce che il nuovo scenario globale offrirà nuove opportunità agli esportatori europei e un accesso competitivo ad importazioni vitali. Tutti gli strumenti della politica economica esterna devono essere tuttavia utilizzati in questo arco di tempo che vedrà l'UE chiamata a gestirsi mentre l'ordine mondiale va modificandosi. Ciò vale per gli aspetti esterni delle nostre politiche interne (energia, trasporti, agricoltura, R&S, ecc.), e in particolare per il commercio e il coordinamento delle politiche macroeconomiche internazionali.

¹ Anche nella forma di esportazioni, l'accesso ad un mercato non nazionale implica costi non recuperabili significativi (informativi e di opportunità), costi non recuperabili che sono sostanzialmente più alti per le micro e piccole imprese che devono distrarre risorse umane scarse dalle attività produttive.

Un'Europa aperta (ma coesa) in un contesto internazionale regolamentato basato su regole è l'obiettivo finale. Tuttavia l'UE deve pesare di più, svolgendo un ruolo guida nel forgiare il futuro ordinamento economico mondiale in sede di G20, ruolo per cui dispone di tutta la capacità necessaria, al fine di tutelare i suoi interessi attraverso tutti gli strumenti a disposizione.

OBIETTIVI PRINCIPALI		
<ul style="list-style-type: none"> - Portare il tasso di occupazione della popolazione di età compresa tra 20 e 64 anni dall'attuale 69% ad almeno il 75%; - investire il 3% del PIL in R&S, migliorando in particolare le condizioni per gli investimenti in R&S del settore privato, e definire un nuovo indicatore per seguire i progressi in materia di innovazioni; - ridurre le emissioni di gas a effetto serra almeno del 20% rispetto ai livelli del 1990 o del 30%, se sussistono le condizioni necessarie, portare al 20% la quota delle fonti di energia rinnovabile nel nostro consumo finale di energia e migliorare del 20% l'efficienza energetica; - ridurre il tasso di abbandono scolastico al 10% rispetto all'attuale 15% e portare la quota della popolazione di età compresa tra 30 e 34 anni in possesso di un diploma universitario dal 31% ad almeno il 40%; - ridurre del 25% il numero di europei che vivono al di sotto delle soglie di povertà nazionali, facendo uscire dalla povertà più di 20 milioni di persone. 		
CRESCITA INTELLIGENTE	CRESCITA SOSTENIBILE	CRESCITA INCLUSIVA
INNOVAZIONE Iniziativa faro dell'UE "L'Unione dell'Innovazione" per migliorare le condizioni generali e l'accesso ai finanziamenti per la ricerca e l'innovazione onde rafforzare la catena dell'innovazione e innalzare i livelli d'investimento in tutta l'Unione.	CLIMA, ENERGIA E MOBILITÀ Iniziativa faro dell'UE "Un'Europa efficiente sotto il profilo delle risorse" per contribuire a scindere la crescita economica dall'uso delle risorse decarbonizzando la nostra economia, incrementando l'uso delle fonti di energia rinnovabile, modernizzando il nostro settore dei trasporti e promuovendo l'efficienza energetica.	OCCUPAZIONE E COMPETENZE Iniziativa faro dell'UE "Un'agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro" onde modernizzare i mercati occupazionali agevolando la mobilità della manodopera e l'acquisizione di competenze lungo tutto l'arco della vita al fine di aumentare la partecipazione al mercato del lavoro e di conciliare meglio l'offerta e la domanda di manodopera.
ISTRUZIONE Iniziativa faro dell'UE "Youth on the move" per migliorare le prestazioni dei sistemi d'istruzione e aumentare l'attrattiva internazionale degli istituti europei di insegnamento superiore.	COMPETITIVITÀ Iniziativa faro dell'UE "Una politica industriale per l'era della globalizzazione" onde migliorare il clima imprenditoriale, specialmente per le PMI, e favorire lo sviluppo di una base industriale solida e sostenibile in grado di competere su scala mondiale.	LOTTA ALLA POVERTÀ Iniziativa faro dell'UE "Piattaforma europea contro la povertà" per garantire coesione sociale e territoriale in modo tale che i benefici della crescita e i posti di lavoro siano equamente distribuiti e che le persone vittime di povertà e esclusione sociale possano vivere in condizioni dignitose e partecipare attivamente alla società.
SOCIETÀ DIGITALE Iniziativa faro dell'UE "Un'agenda europea del digitale" per accelerare la diffusione dell'internet ad alta velocità e sfruttare i vantaggi di un mercato unico del digitale per famiglie e imprese.	32	

Fonte: Europa 2020

L'UE potrà crescere anche "intercettando" parte della crescita delle economie emergenti, le cui classi medie sviluppano e importano beni e servizi per i quali l'UE gode di un vantaggio comparativo. In quanto primo blocco commerciale del mondo, l'UE deve essere aperta all'esterno e monitorare le altre economie sviluppate o emergenti fanno per poter non solo adeguarsi ma anche determinare in parte le tendenze future.

A livello di dialogo internazionale Europa 2020 prevede due principali linee di azione:

- a) agire in sede di Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO) e a livello bilaterale onde migliorare l'accesso al mercato per le imprese dell'UE, comprese le PMI, e garantire loro condizioni di parità rispetto ai nostri concorrenti esterni.
- b) rendere più mirati e razionali i dialoghi normativi in sede internazionale, in particolare in settori come clima e crescita verde, ampliando l'influenza dell'UE mediante la promozione di equivalenza, riconoscimento reciproco e convergenza sulle maggiori questioni normative, come pure l'adozione delle norme e degli standard comunitari.
- c) allacciare relazioni strategiche con le economie emergenti per discutere degli aspetti di comune interesse, promuovere la cooperazione normativa e di altro tipo e risolvere le questioni bilaterali.

La strategia commerciale per l'Europa 2020 elaborata dalla Commissione dovrebbe comprendere una serie di obiettivi tra cui:

- conclusione dei negoziati commerciali multilaterali e bilaterali in corso e migliore applicazione degli accordi esistenti, con particolare considerazione delle barriere non tariffarie agli scambi;
- iniziative di apertura commerciale per i settori strategici, come prodotti e tecnologie "verdi" e prodotti/servizi high-tech;
- dialoghi strategici ad alto livello con i partner principali per discutere di temi strategici come l'accesso al mercato, quadro normativo, standard internazionali, squilibri globali, energia e cambiamento climatico, accesso alle materie prime, povertà nel mondo, istruzione e lo sviluppo;
- potenziamento del Consiglio economico transatlantico con gli Stati Uniti e del dialogo economico con la Cina ed approfondimento delle relazioni con Giappone e la Russia;
- monitoraggio e rapporto annuale, a cominciare dal 2011, sugli ostacoli al commercio e agli investimenti, sui modi per migliorare l'accesso al mercato e il contesto normativo per le imprese dell'UE.

Le politiche Europee per le PMI

Per quanto concerne le PMI il documento attuale di riferimento è certamente l'Atto Europeo per le Piccole Imprese (SBA-Small Business Act for Europe)², entrato in vigore nel 2008.

L'Atto Europeo per le Piccole Imprese, lanciato congiuntamente dalla Commissione europea e dagli Stati membri nel 2008, è uno strumento importante per sostenere le PMI nel conservare o riacquistare la loro competitività. Esso consiste in una lista globale di misure concrete in 10 aree prioritarie che costituiscono altrettanti principi-guida per il concepimento e l'attuazione delle politiche dedicate alle PMI:

² Si veda la Bibliografia.

- Imprenditorialità
- Seconda Scelta
- Pensare anzitutto in Piccolo
- Amministrazione Recettiva
- Finanza (accesso ai finanziamenti)
- Appalti Pubblici ed Aiuti di Stato
- Mercato Unico
- Qualifiche ed Innovazione
- Ambiente
- **Internazionalizzazione**
-

Alcuni di questi principi riprendono le tematiche della nuova strategia di Lisbona, Europa 2020, richiamata nel paragrafo precedente.

Per quanto riguarda l'attuazione dei principi appena richiamati, il rapporto annuale della sulla Performance delle PMI Europee (SME Performance Review) per il 2010³ osserva che nel triennio 2007-2009 sono state attuate più di 500 misure da parte degli stati membri.

La distribuzione delle misure in base ai principi-guida dell' Atto Europeo per le Piccole Imprese, sotto riportata, sottolinea come a livello comunitario un quinto delle misure si siano concentrate sul principio Finanza (accesso ai finanziamenti).

Tabella 1 - Distribuzione delle misure di politica degli Stati Membri per principio dell'SBA ('07-'09)

Principio SBA	Quota Percentuale sul Totale Misure
Finanza	20%
Qualifiche ed Innovazione	16%
Imprenditorialità	14%
Amministrazione Recettiva	11%
Internazionalizzazione	10%
Appalti Pubblici ed Aiuti di Stato	9%
Pensare anzitutto in piccolo	6%

³ Ibidem.

Ambiente	5%
Mercato Unico	5%
Seconda scelta	4%

Fonte: Annual Report on EU SME (2009)

La crisi finanziaria del biennio '08-'09 ha ovviamente alimentato il lancio di misure come l'attuazione di strumenti finanziari specifici come gli schemi di garanzia dei prestiti, ecc. L'internazionalizzazione si pone al quinto posto per numero di misure adottate per la sua attuazione, concentrandone esattamente un decimo.

Gli Stati Membri sono risultati piuttosto efficienti nella progettazione di nuove misure nel periodo 2007-2009, senza considerare le misure attuate dalle autorità regionali e locali. Otto stati membri hanno attuato almeno una misura per ognuno dei 10 principi, nove stati membri hanno attuato almeno una misura per 9 principi, sette stati membri hanno attuato almeno una misura per 8 principi ed i restanti sette hanno coperto meno di 8 principi dell'Atto Europeo per le Piccole Imprese.

Nel triennio 2007- l'Italia ha avviato misure su 7 principi, con esclusione di Mercato Unico, Ambiente, Appalti Pubblici ed Aiuti di Stato. Il Fact Sheet relativo all'Italia richiama brevemente la Legge 33/2008 e la Legge 23 luglio 2009 n.99.

In base alla legge 33/2008, recante disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la pe-requazione tributaria, le PMI ricevono un sostegno finanziario per programmi che migliorano l'accesso ai mercati esteri, l'elaborazione di studi di fattibilità e l'assistenza tecnica per gli investimenti italiani all'estero. La legge 99/2009 incarica il governo del coordinamento di tutte le disposizioni legislative in materia di internazionalizzazione, comprese le esportazioni, la promozione degli investimenti, gli accordi fra organismi pubblici e il sistema bancario, usando servizi bancari esteri.

Il Governo italiano, tra i primi in Europa, ha firmato a maggio 2010, la direttiva sullo *Small Business Act*. Nella Direttiva viene attribuito particolare rilievo, tra le altre misure, ai programmi di sostegno all'innovazione e all'internazionalizzazione come la normativa del contratto di rete previsto dalle legge 33/2009 (e ripreso dalla legge 99/2009) destinato alle imprese che intendono aggregarsi e cooperare per meglio competere sui mercati internazionali. I contenuti della Direttiva erano peraltro già stati approfonditi, con l'intento di renderli operativi, nel quadro del Tavolo permanente di confronto e concertazione sulle piccole e medie imprese in attuazione del progetto *Small Business Act*, avviato dal Ministero nel marzo del 2009.

L'Atto di Indirizzo del Ministero dello Sviluppo economico per il 2011, firmato a metà settembre 2010 dal Ministro competente, osserva che gli ambiziosi obiettivi dello sviluppo Economico vanno inseriti nelle strategie di "Europa 2020" e realizzati nel quadro dell'economia di mercato sociale europea per il XXI secolo da essa delineato, incentrato sulle tre priorità della: crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

Tra le sette priorità politiche individuate dall'atto la Priorità II è certamente quella più attinente recita: "Contribuire a una politica commerciale europea attenta alle esigenze del nostro sistema e accompagnare le imprese nella sfida dell'internazionalizzazione, promuovendo e tutelando il Made in Italy".

Le prossime iniziative della Commissione

Nel corso del 2011 la Commissione Ue presenterà una Comunicazione sull'Internazionalizzazione delle PMI in linea con i principi guida dello Small Business Act. L'esecutivo Ue intende promuovere misure concrete per promuovere i distretti e i network tra le imprese. Bruxelles punta anche ad intensificare gli sforzi per la tutela della proprietà intellettuale.

È prevista tra fine gennaio e inizio febbraio la verifica sull'attuazione dello Small Business Act da parte della Commissione Ue.

L'evoluzione del quadro giuridico - istituzionale italiano

La riforma del Titolo V° della Costituzione ed il ruolo delle regioni nell'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano

La riforma del Titolo V° del 2001 rappresenta il compimento di un percorso iniziato con la Legge 57/97, cosiddetta . “legge Bassanini”, relativa al decentramento amministrativo. In quell'occasione alle autonomie locali e alle Regioni. erano state trasferite le funzioni di promozione e di supporto allo sviluppo dei rispettivi sistemi economico-produttivi, mentre era stata sottratta la materia del commercio estero, riservata allo Stato (Legge 57/97, articolo 1, comma 3, lettera a)). Infatti tutte le attività di supporto alle operazioni di commercio estero erano di competenza del Governo centrale, con la sola eccezione delle azioni di sostegno dei sistemi produttivi locali⁴.

Questo sistema è stato completamente rivisto nel 2001 quando la Legge Costituzionale 3/2001 ha modificato l'intero titolo V° nella sua Parte II che regola l'ordinamento dello Stato e degli altri enti territoriali. La Legge Costituzionale 3/2001 ha affermato il principio secondo cui “alle Regioni spetta potestà legislativa in riferimento ad ogni materia non espressamente riservata alla legislazione dello Stato”, capovolgendo il principio per cui la potestà legislativa di carattere residuale rispetto alle materie non espressamente riservate alle Regioni era esercitata dalle amministrazioni centrali.

Alla potestà legislativa statale sono riservate, in maniera esclusiva, le materie della politica estera e dei rapporti internazionali (compresi quelli con l'UE) dello Stato.

In relazione a un'altra serie di materie, pur essendo attribuita potestà legislativa alle Regioni, allo Stato è stata comunque riservato il compito di determinare i principi fondamentali relativi ad esse. Tra queste materie vi sono i rapporti internazionali e con l'Unione europea delle Regioni ed il commercio con l'estero.

Il conferimento di queste due funzioni alle Regioni ha determinato per esse l'assunzione da parte di un ruolo strategico nell'ambito del processo di internazionalizzazione delle realtà

⁴ Il Decreto Legislativo 112/1998, uno dei provvedimenti attuativi della Legge 57/97, attribuiva alle Regioni la funzione di sostegno dei comparti economico-produttivi di “scala locale”, per quanto concerneva la concessione di agevolazioni, contributi, sovvenzioni e lo sviluppo della commercializzazione e dell'internazionalizzazione in genere. Il Decreto Legislativo 112/1998 inoltre attribuiva alle Regioni la competenza per la gestione degli incentivi relativi ai consorzi per l'export di tipo “monoregionale”, in particolare quelli dei settori agroalimentare ed alberghiero-turistico, mentre al Ministero Attività Produttive rimaneva la gestione dei contributi per i consorzi multiregionali (Legge 83/1989, Decreto Ministeriale 25 marzo 1992, Legge 394/1981).

politiche, economiche e socio-culturali territoriali. La prima funzione ha portato molte Regioni a dotarsi, nell'ambito della loro Presidenza, di un apparato diplomatico di livello regionale, gravitante attorno alla figura di un Consigliere diplomatico. Per rendere concreto l'esercizio di tali poteri, l'art. 117 Cost. ha riconosciuto alle Regioni la facoltà di concludere, nelle materie di loro competenza, accordi con Stati e intese con enti territoriali interni a Stati esteri, circoscrivendo tale facoltà ai soli casi e nell'ambito delle forme disciplinate da leggi dello Stato.

Relativamente la commercio con l'estero, le Regioni italiane hanno dato vita ad una serie di "accordi di programma" conclusi con il Ministero per le Attività Produttive, tramite i quali l'azione regionale di programmazione, indirizzo e coordinamento, è stata raccordata con l'azione statale. Agli Accordi di programma sono collegate una serie di intese operative aperte alla partecipazione di altri enti istituzionali operanti con finalità di assistenza e promozione del sistema imprenditoriale nel processo di internazionalizzazione (ICE, Camere di commercio ed associazioni di categoria), attraverso le quali si è data attuazione alle iniziative programmate.

Il nuovo Titolo V° lascia allo Stato una funzione di coordinamento a livello nazionale delle singole azioni regionali. Tale coordinamento si è rivelato, quando attuato, poco efficace e si è concretizzato uno dei rischi che l'attribuzione alle Regioni di potestà specifiche in materia di commercio estero e internazionalizzazione delle imprese portava con sé, a dire il rischio di dare vita ad una eccessiva frammentazione degli interventi, all'avvio di una serie di azioni isolate all'estero prive di qualsiasi "regia" ed al di fuori di qualsiasi disegno programmatico, con il rischio di dare una immagine penalizzante del sistema-paese.

Il rischio di duplicazione e sovrapposizione degli interventi è direttamente proporzionale non solo al gap di coordinamento stato-regioni ma anche al volume delle risorse impegnate dalle amministrazioni regionali che non sono trascurabili. Alcune regioni, come ad esempio la Toscana, hanno dei budget promozionali pari a quelli di strutture nazionali come l'ICE, e svariate decine di addetti all'internazionalizzazione.

Il problema di fondo è un problema di costi/efficacia relativa alla moltiplicazione degli "interlocutori istituzionali" dei mercati esteri, un effetto moltiplicativo e una presenza degli enti locali all'estero sconosciuta anche a realtà federali o a federalismo spinto come Stati Uniti e Canada.

La Riforma del Ministero degli Affari Esteri e l'Internazionalizzazione delle Imprese Italiane

Il D.P.R. n.95 del 19 maggio 2010, pubblicato nella G.U. n.45 del 24 giugno 2010, disciplina la riforma del Ministero degli Affari Esteri, entrata in vigore lo scorso 16 dicembre 2010. Adegua la struttura del MAE quelle dei principali paesi europei, la riforma prevede una

riduzione delle direzioni generali da tredici a otto, divise non più per aree geografiche ma per grandi temi; l'avvio di un rapporto stabile e strutturato tra Ministero degli Affari Esteri ed il Ministero dell'economia; la creazione della figura degli ambasciatori-manager, chiamati a gestire in modo più autonomo ed imprenditoriale i bilanci delle sedi all'estero.

Per quanto attiene all'internazionalizzazione va osservato come il nuovo organigramma veda almeno tre DG che si occupano, direttamente o indirettamente, dei temi attinenti: la *Direzione generale per la promozione del sistema Paese*; la *Direzione generale per l'Unione europea*; la *Direzione generale per la mondializzazione e le questioni globali*.

La Direzione generale per la promozione del sistema Paese (Art. 5 - Direzioni Generali, Comma 5) attende ad una serie di compiti (lettere a)-i)) tra cui: (lettera a)) assicurare "...d'intesa con le altre Direzioni generali competenti, anche attraverso la rete degli uffici all'estero, la **coerenza complessiva delle attività di promozione, sostegno e valorizzazione con l'estero del Paese e di tutte le sue componenti**"; promuovere (lettera c)) "... nel rispetto delle competenze delle altre amministrazioni dello Stato e d'intesa con queste, anche in relazione ad enti di rispettivo riferimento, l'internazionalizzazione del sistema Paese e **segue i rapporti** con le realtà produttive italiane e le relative associazioni di categoria, nonché **con le Regioni e le altre autonomie locali per quanto attiene alle loro attività con l'estero.**".

La Direzione generale per la mondializzazione e le questioni globali (Art. 5 - Direzioni Generali, Comma 3, lettere a)-h)), "a) cura i processi e le materie relativi alla governance globale;"; "b) segue le **tematiche economiche, finanziarie e globali inerenti ai processi G8/G20**"; "c) tratta le questioni relative alla disciplina internazionale nei **settori dell'energia e dell'ambiente**"; "g) promuove, d'intesa con le altre Direzioni generali competenti, le **relazioni bilaterali di natura politica, economica, culturale e in ogni altro settore.**".

A proposito della riforma si possono fare le seguenti osservazioni:

- a) Il passaggio da aree geografiche a otto Direzioni Generali coincidenti con le priorità strategiche nazionali, è una scelta strategica compiuta anche dagli altri grandi stati membri ad eccezione della Polonia (Francia, Germania, Regno Unito, Spagna). In questo modo i rapporti bilaterali sono sempre ricondotti ad un livello sovraordinato.
- b) Uno degli obiettivi della riforma, scontata la necessità di rafforzamento del sistema paese attraverso la promozione delle componenti economico-finanziarie in costante coordinamento con l'UE, è quello di rendere più autonoma ed efficace la rete consolare e delle ambasciate, accrescendone collegamenti e sinergie con amministrazioni statali, Regioni ed altri enti locali, imprese ed Università. Coordinamento quanto mai necessario per evitare duplicazioni e diseconomie, anche tra iniziative a diverso livello istituzionale (come le "doppie" o "triple" missioni nei confronti degli stessi interlocutori esteri) ma che deve scontare vari livelli di "resistenza" a fare sistema.

Gli organismi italiani che operano all'estero sono troppi ed agiscono spesso in modo non coordinato e quindi incoerente. Oltre ai programmi del ministero per il Commercio con l'estero ci sono quelli di Ice e SACE, cui si aggiungono ben 145 sedi di regioni e enti locali. Un'esorbitante sovrapposizione di risorse umane e materiali che la nuova - e fondamentale nelle intenzioni degli ideatori - Direzione Generale per il "Sistema Paese" dovrà cercare di razionalizzare, anche attraverso la valorizzazione della rete estera del MAE: più di 300 tra ambasciate, consolati, istituti di cultura, unità tecniche locali per la cooperazione, cui la nuova Direzione Generale dovrà dotare di una "visione strategica complessiva". Ma sarà assai difficile farlo mentre il numero dei consolati viene ridotto da 116 a circa 85-86.

- c) Il nuovo assetto organizzativo del MAE potrà divenire pienamente efficiente se l'UE svilupperà politiche europee più efficaci nei confronti delle aree regionali prioritarie. Tuttavia anche in questo caso si tratta di un rapporto biunivoco, in quanto il disegno di tali politiche dipende dal ruolo propositivo e di stimolo degli stati membri.
- d) La ripartizione delle competenze dell'ex Direzione Economica tra la Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese e la Direzione Generale per la Mondializzazione e le Questioni Globali. Il rischio è che il confronto in sede internazionale sui dossier economici da parte italiana, avvenga senza la necessaria competenza e conoscenza del sistema istituzionale nazionale (SACE, ICE, SIMEST, Camere di Commercio) e regionale di promozione economica.
- e) Nel testo della riforma non sono presenti: i) una indicazione di riequilibrio del rapporto con il Ministero delle Finanze, né una indicazione di partenariato; ii) la prefigurazione della creazione o del rafforzamento di organi interministeriali permanenti come la proposta francese del Consiglio di Azione Esterna o del Consiglio Interministeriale.

Il riordino delle Camere di Commercio, industria, artigianato e agricoltura

Nel 2009, dopo 16 anni dall'ultima riforma (Legge del 29 dicembre 1993, n.580) il Governo, su proposta del Ministero dello Sviluppo Economico, ha approvato il decreto legislativo 15 febbraio 2010, n. 23 "Riforma dell'ordinamento relativo alle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, in attuazione dell'articolo 53 della Legge 23 luglio 2009, n. 99", entrato in vigore il 15 marzo 2010⁵ che riordina la disciplina in materia di camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura. rappresenta l'epilogo di un lungo processo di trasformazione delle

⁵ La legge 23 luglio 2009, n. 99 "Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia", la cosiddetta Legge Sviluppo, delegava il Governo ad adottare un decreto legislativo entro sei mesi dall'entrata in vigore della stessa legge. Il decreto legislativo è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 46.

Camere di Commercio, volto ad adeguare tali istituzioni al contesto costituzionale innovato a seguito della riforma del Titolo V, Parte seconda, della Costituzione.

L'articolo 53 recita:

----- Art. 53 -----

(Delega al Governo per la riforma della disciplina in materia di camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura)

1. Il Governo e' delegato ad adottare, entro sei mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, un decreto legislativo, ai sensi dell'articolo 14 della legge 23 agosto 1988, n. 400, su proposta del Ministro dello sviluppo economico, d'intesa con la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano, per la riforma della disciplina in materia di camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, nel rispetto dei seguenti principi e criteri direttivi:

- a) riordino della disciplina in materia di vigilanza sulle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, al fine di assicurare uniformità e coerenza nelle funzioni e nei compiti esercitati, nel rispetto del riparto di competenze tra lo Stato e le regioni, e revisione della disciplina relativa ai segretari generali delle camere di commercio;*
- b) semplificazione e rafforzamento delle procedure di nomina degli organi camerali al fine di consentire un efficace funzionamento degli stessi;*
- c) previsione di una maggiore trasparenza nelle procedure relative alla rilevazione del grado di rappresentatività delle organizzazioni imprenditoriali, sindacali e delle associazioni di consumatori, ai fini della designazione dei componenti delle stesse nei consigli camerali;*
- d) valorizzazione del ruolo delle camere di commercio quali autonomie funzionali nello svolgimento dei propri compiti di interesse generale per il sistema delle imprese nell'ambito delle economie locali, nel contesto del sistema regionale delle autonomie locali;*
- e) previsione di limitazioni per la costituzione di nuove camere di commercio ai fini del raggiungimento di un sufficiente equilibrio economico;*
- f) valorizzazione e rafforzamento del ruolo delle camere di commercio a sostegno dell'autonomia delle istituzioni scolastiche, in materia di alternanza scuola- lavoro e di orientamento al lavoro e alle professioni;*

g) miglioramento degli assetti organizzativi in coerenza con i compiti assegnati alle camere di commercio sul territorio, nonché valorizzazione del ruolo dell'Unioncamere con conseguente razionalizzazione e semplificazione del sistema contrattuale;

h) previsione che all'attuazione del presente comma si provveda nei limiti delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.

2. Al comma 1 dell'articolo 23-bis della legge 6 dicembre 1971, n.1034, dopo la lettera g) e' aggiunta la seguente:"g-bis) i provvedimenti adottati ai sensi dell'articolo 12, comma 3, della legge 29 dicembre 1993, n. 580".

3. Il decreto legislativo di cui al comma 1 e' emanato previa acquisizione dei pareri delle competenti Commissioni parlamentari.

4. Dall'attuazione del presente articolo non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

Il testo della riforma si ispira a principi di semplificazione amministrativa, trasparenza e snellimento delle procedure e ha ricevuto il parere delle Commissioni parlamentari "Bilancio e Tesoro" ed "Attività Produttive" e ha recepito gli indirizzi regionali formulati in sede tecnica dalla Conferenza delle Regioni.

In particolare nel Punto 9 dell'Ordine del Giorno della Conferenza Stato-Regioni del 26 novembre 2009 e nel Punto 10 – Elenco b) Ordine del Giorno della Conferenza Stato-Regioni del 27 gennaio 2010 sono state avanzate una serie di proposte in ordine al Decreto Legge in preparazione sui seguenti temi: riordino della disciplina in materia di vigilanza sulle camere di commercio; semplificazione e rafforzamento delle procedure di nomina degli organi camerali; valorizzazione del ruolo delle camere di commercio quali autonomie funzionali. Detti temi corrispondono alle lettere a), b) ed f) del comma 1 dell'Articolo 43.

Il decreto legislativo si muove sulla base del nuovo Titolo V della parte seconda della Costituzione, valorizzando l'autonomia delle Camere di commercio, il raccordo con le Regioni e la funzione di indirizzo del Ministero dello Sviluppo Economico per garantire uniformità delle funzioni fondamentali su tutto il territorio nazionale.

Viene inoltre inserita la rappresentanza dei professionisti nei Consigli camerali e vengono semplificate le modalità di composizione degli organi; si introduce il "Patto di Stabilità" per il sistema camerale; vengono potenziate le Unioni regionali delle Camere di commercio e si prevede che le Camere più piccole debbano accorpate i loro servizi.

Le novità di maggiore rilievo riguardante il tema dell'internazionalizzazione contenute nel decreto legislativo si riferiscono: a) alla Natura e Sede dove il comma 2 dell'articolo 1 recita ".. Fanno parte altresì del sistema camerale italiano le camere di commercio italiane all'estero e estere in Italia legalmente riconosciute dallo Stato italiano"; b) ai compiti – non si parla più di attività ma di competenze - del sistema camerale in quanto si rafforzano le competenze delle

Camere su tre linee di lavoro tra cui quella del supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero, in raccordo con i programmi del Ministero dello sviluppo Economico (Art.2, comma2, lettera e)); c) alla specifica introduzione tra i compiti della promozione delle economie locali attraverso il "marketing territoriale", in quanto ".. la lettera c) del comma 2 dell'Articolo 2 recita ".. Promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività,..." d) alla ruolo delle Unioni Regionali delle CCCIA che "..curano e rappresentano gli interessi comuni delle camere di commercio associate ed assicurano il coordinamento dei rapporti con le Regioni territorialmente competenti; possono promuovere e realizzare servizi comuni per l'esercizio in forma associata di attività e servizi di competenza camerale." (Art. 6, comma 1) e inoltre "..possono formulare pareri e proposte alle regioni sulle questioni di interesse del sistema regionale delle imprese." (Art. 6, comma 5); e) al ruolo rafforzato di Unioncamere che vede attribuiti vari compiti di indirizzo.

La Legge Sviluppo 99/2009

La Legge 23 luglio 2009, n.99 " Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese e l'energia", la cosiddetta "Legge Sviluppo" - provvedimento facente parte dei collegati alla finanziaria per il 2009 - è stata approvata dal Parlamento il 9 luglio 2009 ed è entrata in vigore il 15 agosto 2009.

La Legge Sviluppo per rilanciare lo sviluppo e la competitività prevede un maggiore coordinamento tra Stato e Regioni e maggiori risorse per gli start-up aziendali. La delega al governo per il riordino degli enti e degli strumenti per l'internazionalizzazione è invece scaduta il 15 febbraio 2011 non essendo stata prorogata.

La legge indica come enti operanti nel settore dell'internazionalizzazione delle imprese (Allegato 1, Articolo 12, comma 2) ICE, Simest Spa, Informest, Finest Spa, Camere di Commercio Italiane all'estero.

La Legge Sviluppo interviene sugli interventi su strumenti ed enti nei seguenti punti:

Focalizzazione dell'allocazione delle risorse di Bilancio.

Art. 2 (Riforma degli interventi di reindustrializzazione, agevolazioni a favore della ricerca, dello sviluppo e dell'innovazione e altre forme di incentivi), Comma 12, lettera a). Le risorse di Bilancio (Finanziaria 2008) sono destinate all'area "a) dell'internazionalizzazione, con particolare riguardo all'operatività` degli sportelli unici all'estero e all'attivazione di misure per lo sviluppo del «Made in Italy», per il rafforzamento del piano promozionale dell'Istituto nazionale per il commercio estero e per il sostegno delle esportazioni da parte di enti, consorzi e camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura all'estero;"

Coordinamento con il MAE e ruolo consultivo inter-ministeriale ed inter-regionale.

Art. 11 (Internazionalizzazione delle Imprese). Al concerto si sostituisce il ruolo “sentiti” consultivo per Ministro dell’istruzione dell’università e della ricerca e la Conferenza permanente.

Possibilità da parte delle Regioni di conferire in gestione alla SIMEST Spa fondi con finalità di venture-capital.

L’Art.13, comma 1, recita che “Al fine di potenziare l’attività della SIMEST Spa a supporto dell’internazionalizzazione delle imprese, le regioni possono assegnare in gestione alla società stessa propri fondi rotativi con finalità di venture capital, per l’acquisizione di quote aggiuntive di partecipazione fino a un massimo del 49 per cento del capitale o fondo sociale di società o imprese partecipate da imprese operanti nel proprio territorio. Tali fondi sono autonomi e restano distinti dal patrimonio della SIMEST Spa”.

a) Riassetto delle disposizioni legislative in materia di internazionalizzazione delle imprese entro il 15 febbraio 2011 (delega scaduta). Il corpus giuridico avrebbe dovuto essere riunito e coordinato, previo parere della Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome, presumibilmente con una Legge Quadro e oltre disposizioni relative alle esportazioni vanno considerate (Art. 12, Comma 1, lettera a)) “... anche quelle concernenti gli investimenti in grado di promuovere l’internazionalizzazione delle produzioni italiane ..”.

b) Riordino e Razionalizzazione degli enti operanti nel settore dell’internazionalizzazione delle imprese entro il 15 febbraio 2011 (delega scaduta). Entro tale data il Governo avrebbe dovuto adottare, previo parere della Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome, uno o più D.L. “ai fini della ridefinizione, del riordino e della razionalizzazione degli enti operanti nel settore dell’internazionalizzazione delle imprese, di cui all’allegato 1, nonché degli strumenti di incentivazione per la promozione all’estero e l’internazionalizzazione delle imprese erogati direttamente dagli enti di cui all’allegato 1,...” (Art. 12, Comma 2).

c) In particolare la lettera e) del Comma 2, Art.12, richiama la “complementarità degli incentivi rispetto ad analoghe misure di competenza regionale.”.

A metà febbraio 2011 è scaduta la delega al Governo per la riforma degli enti nazionali tra cui l’Istituto per il Commercio con l’Estero⁶.

⁶ La bozza del Disegno di Legge prevedeva che: a) le sedi ICE all’estero avrebbero dovuto essere trasferite nelle ambasciate, anche se avrebbero continuato a dipendere funzionalmente e gerarchicamente dal Ministero dello Sviluppo Economico; b) in Italia, sarebbe dovuto restare autonoma la sede ICE di Roma, mentre le altre sedi sarebbero state accorpate alle Camere di Commercio, Industria e Artigianato che avrebbero assorbito anche i relativi dipendenti. In sostanza la presenza in Italia dell’Istituto per il Commercio con l’Estero si sarebbe alleggerita come la presenza europea, favorendo i paesi emergenti. In Italia dovrebbero invece, con una serie di non secondarie questioni ancora aperte, assumere peso maggiore le Camere di Commercio e le Regioni. Questi cambiamenti, secondo il Ministro Romani, avrebbero aumentare le sinergie e valorizzare le iniziative delle Regioni. Tuttavia il Ministero degli Esteri rivendicava il

Le proposte della Conferenza delle Regioni

Nel documento “Una politica strategica e di sistema per l’internazionalizzazione” presentata al Tavolo Strategico Governo-Regioni di fine luglio 2008, poi ripresa nel “Documento delle Regioni per l’attuazione della delega legislativa in materia di internazionalizzazione delle imprese” approvato ad ottobre 2009, la Conferenza delle Regioni ha formulato una serie di proposte.

La delega assegnata al Governo, secondo la Conferenza delle Regioni, rappresentava, infatti, un’opportunità per attuare un corso di politica economica nuovo per l’internazionalizzazione e dare così risposte concrete ai problemi enunciati. Dopo la riforma del Titolo V della Costituzione richiamata all’inizio, le Regioni dispongono di competenze esclusive in materia di politica industriale e concorrenti in materia di internazionalizzazione. Da ciò la necessità di una effettiva collaborazione istituzionale e progettuale tra istituzioni, categorie produttive e forze sociali, via obbligata per il rilancio e sviluppo del Sistema Paese a partire dai suoi territori e per una loro affermazione sui mercati globali .

Da queste considerazioni partivano alcune **richieste generali**:

- a) partecipare a pieno titolo al processo di riforma degli strumenti, degli enti e delle modalità di finanziamento per il commercio estero e l’internazionalizzazione delle imprese;
- b) orientare la riforma verso la semplificazione del sistema di sostegno alle imprese attive sui mercati esteri e rafforzare l’impronta federalista degli attuali assetti pubblici, a partire dalle sedi territoriali dell’ICE come già proposto dalle Regioni.

Nel documento venivano quindi segnalate delle **criticità** del sistema di sostegno all’internazionalizzazione dell’economia italiana:

- i) evidenti problemi di governance delle politiche pubbliche dell’internazionalizzazione che si sostanziano in un pluriennale deficit di coordinamento ed interazione funzionale tra soggetti, politiche e strumenti. Da qui la necessità di migliorare il sistema di governo, dotando il Sistema dell’Internazionalizzazione di un centro decisionale unitario.
- ii) eccessiva frammentarietà di competenze e di soggetti a sostegno delle imprese italiane all’estero. In ambito ministeriale competenze sovrapposte tra MISE e MAE. Deficit nel coordinamento/raccordo operativo tra rete estera e rete territoriale di

coordinamento dello sportello unico per il Made in Italy presso le ambasciate, mentre il Ministero per lo Sviluppo Economico voleva mantenere la dipendenza gerarchica dei nuovi uffici.

sostegno all'internazionalizzazione. Da qui la necessità di un Centro strategico di programmazione, coordinamento e monitoraggio delle politiche e strumenti d'intervento nel campo dell'internazionalizzazione e della politica economica estera nazionale, anche per garantire il coinvolgimento delle Regioni in fase di definizione delle priorità strategiche del settore.

- iii) limiti della programmazione e dei meccanismi di partenariato Stato-Regioni. Serve un quadro di riferimento accettato, evitando accordi paralleli su base regionale, quali ad esempio quelli promossi tra ICE ed Unioncamere⁷.
- iv) canali di raccordo tra livelli decisionali poco stabili e certi non garantisce una ripartizione efficiente dei compiti e dei programmi da realizzare che possa valutare anche la scala di intervento e la potenziale ricaduta delle attività programmate.
- v) scarso e tardivo coinvolgimento delle Regioni nelle grandi iniziative di sistema (missioni paese e iniziative progettuali di respiro strategico)⁸, dalle quali esse vengono spesso escluse a favore di organizzazioni di carattere privatistico.

A tal riguardo, le Regioni hanno avanzato una serie di **richieste specifiche relative agli assetti istituzionali**

- a. una riforma strutturale dell'Istituto per il Commercio Estero.
- b. Far diventare **gli accordi di programma tra il MISE e le Regioni e la a legislazione vigente il quadro di riferimento per l'attività degli altri soggetti** (Unioncamere, Camere di commercio locali ed italiane all'estero etc.) che operano nel settore dell'internazionalizzazione delle imprese a livello nazionale e territoriale. **b.** una **ristrutturazione delle modalità di individuazione, programmazione e trasferimento delle risorse finanziarie** per l'internazionalizzazione alle Regioni, in modo coerente con il processo di riforma degli enti per l'internazionalizzazione.
- c. **superamento del meccanismo degli Accordi Quadro**⁹ per una programmazione finanziaria pluriennale e la **costituzione di un Fondo Nazionale per**

⁷ Va tuttavia osservato che su 5 progetti inter-regionali di promozione che hanno visto la partecipazione anche di sei regioni, 3 hanno registrato la partecipazione del Veneto e nessuno di essi la partecipazione del Friuli - Venezia Giulia. Il Friuli - Venezia Giulia ha tuttavia partecipato assieme alla Provincia Autonoma di Trento, Liguria, Marche, Toscana e Piemonte alla prima missione istituzionale Stato-Regioni, svoltasi nel novembre 2009 in India.

⁸⁸ Le missioni governative e imprenditoriali di sistema sono importanti occasioni di presentazione del Sistema Italia. Sono incentrate su grandi mercati emergenti (i cosiddetti BRIC); aree strategiche per l'Italia (Balcani e Mediterraneo); mercati rilevanti per la delocalizzazione (ad esempio Eau, Qatar, Messico, Turchia, Sudafrica, Thailandia, Vietnam). Sul piano organizzativo, **prevedono la collaborazione ICE - Confindustria - ABI**.

⁹Di fatto il principale strumento di coordinamento Stato-Regioni delle rispettive strategie per l'internazionalizzazione. Il loro processo di rinnovo, avviato nel 2006, si è concluso nel 2009 con la sottoscrizione dei nuovi testi da parte di tutte le Regioni salvo la Campania. A partire dagli Accordi quadro, Ministero, Ice e Regioni elaborano programmi promozionali per Convenzioni operative annuali, sottoscritte da ogni singola Regione e l'Ice e finanziate al 50% dalle parti con l'eventuale compartecipazioni di soggetti privati. L'Ice provvede al finanziamento delle predette Convenzioni, impiegando una quota parte dei fondi del programma promozionale ordinario, che viene stabilita dal Ministero. Nel

l'internazionalizzazione delle imprese da ripartire tra le regioni stesse sulla base di criteri da definire d intesa con la Conferenza Stato-Regioni.

- d. revisione del ruolo e funzioni degli SPRINT e/o dei centri regionali/territoriali a sostegno dell' internazionalizzazione delle economie e delle imprese locali nello ambito del processo di riforma degli Enti; riordino e sviluppo delle azioni di promozione del sistema fieristico.

Infine sono state avanzate una serie richieste specifiche relative agli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione in fase di riforma:

- rafforzare le capacità di risposta degli strumenti rispetto alle esigenze delle PMI procedendo ad un innalzamento qualitativo dell'offerta dei servizi per l'internazionalizzazione
- prevedere nuovi strumenti atti a favorire forme più qualificate di proiezione internazionale delle imprese
- definire forme e strumenti di sostegno finanziario più flessibili e modulari

In sintesi emergono due esigenze da questo documento: a) una richiesta di razionalizzare anche in senso gerarchico il quadro istituzionale, in primis a livello nazionale ma con una evidente ricaduta sul livello regionale; b) una richiesta "anomala" di rafforzamento della capacità e della qualità dei servizi offerti dalla PMI in modo da promuovere forme più qualificate di proiezione internazionale che – si potrebbe chiosare - vadano "oltre le esportazioni".

A novembre 2010 la Conferenza delle Regioni si è espressa sulla **Bozza di Decreto Legislativo** relativa sul processo di riordino degli enti nazionali che si occupano di promozione e di internazionalizzazione (Enti previsti dalla legge 99/09, Ice, Simest SpA,

Finest SpA, Informest, Camere di Commercio estere) . La Conferenza delle Regioni pur riconoscendo che il testo è "molto complesso e per certi versi ancora non definitivo", rileva pur in via preliminare, "una sostanziale difformità rispetto alle proposte di riforma avanzate dalle Regioni, nonché alcuni elementi di criticità".

Le valutazioni critiche sono le seguenti:

- a) l'azione di razionalizzazione introdotta dal decreto è prevista in raccordo con le Amministrazioni statali interessate ma non con le Regioni, determinando di fatto un passo indietro rispetto alla legislazione vigente e al nuovo assetto costituzionale.

- b) Riordino dell'ICE. La delega legislativa si sostanzia con la costituzione di uno Sportello Italia, Sistema Informativo generale presso la sede centrale dell'ICE (Roma) con lo scopo di integrare servizi e strumenti per l'Internazionalizzazione erogati da soggetti diversi. Lo Sportello Italia, di non chiara natura giuridica, diviene il centro di coordinamento degli SPRINT regionali che a loro volta coordinano delle azioni di Internazionalizzazione promosse dagli attori e dagli stakeholders nei rispettivi territori. La creazione di sistemi informativi, centrali e periferici, rappresenta una azione di razionalizzazione delle modalità di pubblicità/ accesso ai servizi per le imprese ma non di razionalizzazione dei rapporti tra gli enti e gli strumenti sul territorio.
- c) L'attribuzione di un ruolo di coordinamento a soggetti (Sportello Italia e gli Sprint) che non hanno né competenza in termini di attribuzioni costituzionali né personalità giuridica propria per esercitarlo, essendo mere emanazioni organizzative delle Regioni, appare impropria.
- d) La ridefinizione del quadro di competenze e funzioni per ICE¹⁰ si accompagna con un corrispondente affievolimento della collaborazione tra ICE e Regioni per tutta una serie di attività proprie di ICE, rispetto a quanto previsto dalla legge 68/1997. affievolimento non compensato dall'inserimento di un Rappresentante delle Regioni nel Consiglio di Amministrazione dell'Istituto.
- e) Non è previsto un passaggio in Conferenza Stato-Regioni per un parere sulle Linee Diretrici annuali del MISE¹¹ e sul Piano Promozionale Annuale, il quale spetta alla sola Consulta¹².
- f) Gli strumenti finanziari dedicati alle politiche di internazionalizzazione. A fronte della richiesta di superamento del meccanismo dell'accordo di programma quadro - non coerente con il Titolo V della Costituzione - e di previsione di una programmazione finanziaria pluriennale, con la costituzione di un fondo nazionale per l'internazionalizzazione delle imprese da ripartire tra le Regioni, il presente decreto

¹⁰ Viene enfatizzato il ruolo di attrazione degli investimenti esteri con Invitalia, da cui un nuovo assetto generale con l'assorbimento delle funzioni svolte da Informest nello Sportello Italia ed una fusione per incorporazione tra Simest SpA e Finest SpA.

¹¹ Le Linee Diretrici per l'attività promozionale contengono le indicazioni strategiche generali sull'attività promozionale, è indirizzato a tutti i soggetti pubblici che si occupano di internazionalizzazione del sistema economico nazionale. La linea di azione per il triennio 2008-2010 della *promotion* pubblica ha riguarda l'ambito geografico (con Piani di Area per l'Africa (2009), Europa Sud-Orientale (2010), Piano sul sud-est asiatico; Piano Paesi del Golfo) quello settoriale e quello di sistema (ovvero i soggetti pubblici e privati attivi). Le strategie di sistema mirano a uniformare l'azione dei soggetti che operano per l'internazionalizzazione con fondi pubblici o il supporto statale (le missioni di sistema nelle quali anche le regioni, anche se tardivamente, sono state coinvolte). Governo, regioni, enti, sistema camerale e associazioni di categoria sono invitati a operare evitando duplicazioni e sprechi di risorse tramite il rafforzamento dei meccanismi di concertazione e coordinamento.

¹² Questo in sede di programmazione costituisce certamente una mancata opportunità, in quanto ai soggetti pubblici attivi della *promotion*, in qualità di *partner* del Ministero, è affidato il compito di raccogliere le esigenze delle imprese e di canalizzarle in progetti di filiera e in progetti condivisi da identificare come prioritari (sia a livello locale che nazionale) nel quadro di una programmazione comune, orientata al breve periodo e alla specializzazione degli interventi. Sul piano delle strategie operative, ai soggetti pubblici della *promotion* è dato il compito di elaborare progetti area/settore che possono essere replicati in realtà economiche simili e di razionalizzare le iniziative di comunicazione prevedendo progetti orizzontali (sistema Italia) e verticali (settoriali) complementari.

lascia invece prefigurare una gestione complessiva delle risorse attraverso ICE ed una equiparazione delle Regioni agli altri soggetti operativi nel settore della Internazionalizzazione.

Altri atti e strumenti attuativi nazionali e regionali

L'Atto di Indirizzo per il 2011 del Ministro dello Sviluppo Economico

L'Atto di Indirizzo del Ministro dello Sviluppo economico per il 2011, firmato a metà settembre 2010 dal Ministro competente, osserva che gli ambiziosi obiettivi dello sviluppo Economico vanno inseriti nelle strategie di "Europa 2020" e realizzati nel quadro dell'economia di mercato sociale europea per il XXI secolo da essa delineato, incentrato sulle tre priorità della: crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

Tra le sette priorità politiche individuate dall'atto la ***Priorità II*** è certamente quella più attinente recita: "*Contribuire a una politica commerciale europea attenta alle esigenze del nostro sistema e accompagnare le imprese nella sfida dell'internazionalizzazione, promuovendo e tutelando il Made in Italy*".

L'Atto di indirizzo indica che per l'anno 2011, con il fine di rafforzare la ripresa dell'export e la presenza internazionale delle imprese italiane, dovranno essere svolte azioni concrete focalizzando l'attenzione su sei ambiti:

- 1) sviluppo delle politiche di internazionalizzazione, essendo l'internazionalizzazione un passaggio fondamentale per lo sviluppo naturale delle imprese;
- 2) favorire il rilancio dell'export;
- 3) partecipare alla definizione di politiche commerciali europee, in particolare alla regolamentazione del "Made In", e definendo accordi commerciali con Paesi terzi, coerenti con lo sviluppo del sistema produttivo nazionale;
- 4) semplificare e armonizzare le procedure del commercio estero, mediante la partecipazione al Tavolo strategico trade facilitation;
- 5) promuovere il Made in Italy con progetti innovativi di valorizzazione dell'immagine del Paese, utilizzando efficacemente le risorse del relativo programma straordinario;
- 6) tutelare la produzione e l'immagine del Made in Italy, ampliando le iniziative di lotta alla contraffazione e a tutela della proprietà industriale.

Per quanto riguarda lo sviluppo delle politiche di internazionalizzazione, esso so deve articolare su cinque direttrici: a) *l'aggiornamento delle strategie di sostegno all'export a seguito del completamento del processo di riforma e riassetto degli enti e degli strumenti per l'internazionalizzazione* (ICE, SIMEST, INFORMEST, FINEST, Camere di commercio italiane all'estero); b) il riordino delle disposizioni in materia di promozione e internazionalizzazione; c) l'operatività del nuovo fondo rotativo per lo start-up delle PMI; d)

la riorganizzazione della rete estera di supporto alle imprese; e) iniziative di ricerca e orientamento dei nuovi mercati.

Il rilancio dell'export dovrebbe essere articolato in quattro elementi: a) sostegno all'insediamento delle PMI nei mercati a maggiore crescita (politica di promozione e penetrazione, con un focus particolare sul Mediterraneo allargato); b) realizzazione di una politica di partnership economica più incisiva, migliorando il monitoraggio dei risultati delle iniziative attuate (accordi di cooperazione, iniziative promozionali. etc.); c) aumento dell'efficacia delle "Missioni di sistema"; c) nuove fasi di interscambio e di cooperazione nei mercati maturi, puntando sui settori identificati come strategici;

Ma la capacità di internazionalizzarsi dipendono da fattori endogeni all'azienda ed esogeni, in primis territoriali, che influenzano il suo livello di competitività. Quindi va senz'altro considerata anche la **Priorità I:** "Favorire il rafforzamento e la competitività del sistema produttivo, affiancandolo in un processo rapido di uscita dalla crisi, di rilancio e di sviluppo, continuando a coinvolgere i soggetti ai diversi livelli di governo (Regioni, Enti locali, Camere di commercio)".

Secondo l'Atto di Indirizzo vanno favoriti "meccanismi di rilancio della competitività delle imprese e dei territori, valorizzando la cooperazione istituzionale ai diversi livelli di governo e anticipando le nuove opportunità presenti sui mercati", a dire che non si dà impresa durevolmente competitiva senza un territorio competitivo.

Il sistema degli strumenti disponibili deve essere inoltre utilizzato per "entrare nella fase operativa dell'attuazione dello Small Business Act, dando attuazione alle principali proposte definite con le organizzazioni imprenditoriali (conoscenza e l'utilizzo del contratto di rete, nuovi strumenti per far fronte alle difficoltà di finanziamento; ecc).

L'Intesa Operativa Ministro dello Sviluppo Economico – ICE - Unioncamere

L'intesa operativa (di durata annuale) tra Ministero dello Sviluppo Economico – Dipartimento per l'Impresa e l'Internazionalizzazione, ICE ed Unioncamere per il biennio 2010-2011 è stata firmata l'8 luglio 2010 e recepisce lo schema di programma operativo presentato al MSE in data 29/04/2010 da Unioncamere ed ICE. L'oggetto dell'intesa, come recita l'Articolo 1, "...è la realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione finalizzate a promuovere lo sviluppo e il consolidamento delle relazioni economiche e commerciali tra l'Italia ed alcune aree geo-economiche ritenute di comune interesse strategico, con particolare riferimento alle esigenze delle piccole e medie imprese, in sintonia con le linee direttrici del Ministero dello Sviluppo Economico.

Gli Sportelli Regionali per l'Internazionalizzazione SPRINT

Nell'ottica del decentramento delle funzioni amministrative relative all'internazionalizzazione, ed a supporto delle nuove funzioni di commercio estero svolte direttamente dalla Regioni, va collocata anche la costituzione degli Sportelli Regionali per l'Internazionalizzazione delle Imprese (SPRINT), strutture aventi il compito di "avvicinare" alle imprese gli strumenti pubblici di sostegno all'internazionalizzazione, offrendo in ambito regionale i servizi promozionali e reali dell'ICE, quelli finanziari della SIMEST e quelli assicurativi di SACE. I sistemi camerale regionali, integrati in queste strutture, avrebbero consentito la localizzazione presso le Camere di Commercio delle singole Province, di tanti "Sportelli provinciali per l'internazionalizzazione", quali terminali operativi dello Sportello Regionale. In questo modo si è tentato di riproporre, su una scala territoriale più ridotta, un sistema a rete di assistenza alle imprese.

L'intenzione era quella di fare degli Sportelli Regionali un "punto di raccordo" tra le aziende ed i soggetti pubblici preposti al sostegno dell'internazionalizzazione, ed un "interlocutore unico" a cui le imprese potevano rivolgersi per avere informazioni ed assistenza sugli strumenti pubblici di sostegno all'inserimento nei mercati esteri.

Là dove sono stati costituiti, in alcuni casi hanno assunto il ruolo di veri e propri "osservatori" sulla struttura economico-produttiva regionale, affiancando alle funzioni di promozione ed assistenza alle imprese, una funzione di monitoraggio continua delle economie locali, in modo da offrire concreto supporto alle Regioni nell'ambito delle loro funzioni di programmazione delle strategie di internazionalizzazione. Tuttavia in altri casi la compresenza di troppe strutture dedicate senza una chiara identificazione e separazione di competenze e compiti, a cui si è aggiunta una certa confusione su linee programmatiche ed obiettivi, ha reso gli SPRINT strutture poco efficaci e a bassa operatività.

L'articolo 24 del decreto legislativo n. 143/1998 costituiva presso il CIPE una Commissione permanente per il coordinamento e l'indirizzo strategico della politica commerciale con l'estero, affidandole il compito di promuovere la "costituzione e la diffusione territoriale di sportelli unici per le imprese e gli operatori ai fini della fruizione dei servizi e delle agevolazioni previste in materia di internazionalizzazione dalla legge".

L'iter relativo alla costituzione degli SPRINT è stato completato dalla delibera del CIPE 4 agosto 2000, n. 91, che ha fissato la loro collocazione a livello regionale e ha indicato gli enti e gli organismi, pubblici e privati, che prendono parte alla loro attività: ICE, Simest SpA, Sace SpA, le associazioni di categoria, il sistema camerale e, più in generale, tutti i soggetti impegnati nel sostegno del sistema produttivo regionale (associazioni di categoria e imprenditoriali, enti strumentali regionali, banche, enti fieristici). Inoltre, per assicurare una più efficace proiezione degli SPRINT sui mercati internazionali, la delibera del CIPE ha previsto che questi operino in

raccordo con il Ministero degli esteri e la sua rete diplomatico consolare, nonché con gli uffici ICE all'estero.

L'Internazionalizzazione delle Imprese tra Globalizzazione e Crisi

Considerazioni introduttive

Il primo decennio del nuovo millennio appena concluso ha posto le Regioni italiane di fronte ad una complessità economica, sociale ed istituzionale che non ha eguali dal periodo della loro istituzione.

A partire dalla seconda metà degli anni '80, l'intensificarsi dei processi di globalizzazione e la progressiva apertura dei sistemi produttivi ha introdotto un primo elemento di complessità, inducendo a riflettere, da un lato, sulle determinanti alla base delle nuove scelte di localizzazione delle imprese e, dall'altro, sugli effetti che i processi di internazionalizzazione produttiva, attiva e passiva, possono avere sulla morfologia delle economie locali.

Sono due i fenomeni che in questi anni stanno caratterizzando l'evoluzione del sistema istituzionale e la crescita del ruolo delle Regioni: la globalizzazione e il processo di costruzione dell'Unione europea ancora in corso. Entrambi i fenomeni hanno forti ripercussioni, anche se differenti da un punto di vista strategico, sul processo di integrazione e su quello di interdipendenza delle economie territoriali, mondiali ed europee.

L'effetto di rilievo che si è determinato in seguito all'accelerazione dei processi di globalizzazione e di integrazione è stato l'evoluzione organizzativa delle cosiddette economie agglomerate che hanno penalizzato il tradizionale decentramento delle fasi di lavorazione, prevalentemente locale, a vantaggio di quello internazionale. Tale evoluzione ha inciso in modo pervasivo sullo scenario competitivo, sollecitando continui cambiamenti strutturali dei sistemi di piccole imprese e, quindi, richiedendo interventi radicali sulle cause del progressivo deterioramento delle relazioni di interdipendenza all'interno dei sistemi produttivi. Una delle risposte dei sistemi territoriali più frequentemente osservate è stato quello di favorire l'avvio di processi di replicazione degli assetti relazionali esistenti non più solo in ambito locale ma anche in nuovi ambiti territoriali più allargati.

Il progressivo completamento del processo di integrazione europea (allargamento) e il crescente legame tra i temi della innovazione, dell'internazionalizzazione mirati allo sviluppo dei territori hanno trovato un importante riferimento nelle politiche comunitarie. I processi di internazionalizzazione indotti dalla globalizzazione e dall'integrazione hanno coinvolto l'intero sistema economico mondiale facendo emergere nuovi modelli di competizione che prevedono, accanto alla tradizionale concorrenza tra operatori economici, un crescente ruolo del territorio

quale dimensione naturale su cui giocare la capacità di affermazione dei sistemi socio economici in esso insediati.

La risposta dell'Unione europea a queste sfide è stata la definizione di un'ampia strategia mirata a rendere più dinamica la competitività orientandosi verso un modello di sviluppo basato sulle capacità intrinseche del territorio e su caratteristiche di apertura e flessibilità, concentrando le proprie risorse verso una nuova economia basata sulla conoscenza.

Nel contesto economico attuale i processi di internazionalizzazione contribuiscono in modo sostanziale, insieme all'innovazione, alla modernizzazione e alla diversificazione dei sistemi produttivi. Non possiamo però sottovalutare che tali processi, pur avendo radici lontane, in concomitanza della recente crisi finanziaria, sommati alle difficoltà strutturali che i nostri sistemi economici vivono da oltre un decennio, stanno oggi evocando nell'immaginario collettivo il timore che essi siano i responsabili principali della perdita di posti di lavoro e, più in generale, di un impoverimento del tessuto produttivo locale. Si tratta sicuramente di preoccupazioni legittime in quanto, in alcuni casi, provocano degenerazioni sia negli equilibri relazionali che nella coesione sociale dei territori.

Tuttavia, considerare la delocalizzazione unicamente come risposta alle criticità dei fattori di base dello sviluppo appare troppo riduttivo. Le strategie messe in atto dalle imprese, infatti, puntano a farle rimanere competitive proprio grazie a nuovi posizionamenti sui mercati internazionali.

Un ulteriore elemento di complessità è stato indotto dalle riforme istituzionali intraprese nel nostro Paese, a partire dai primi anni novanta per rispondere ai fenomeni di globalizzazione ed integrazione. Tale riforma chiama le Regioni a governare le dinamiche di sviluppo e a regolare, come dei veri e propri policy maker, importanti settori della vita sociale, ponendole di fronte a scelte tra interessi contrapposti che possono alterare le convenienze degli operatori economici e dei soggetti sociali, obbligandole, quindi, a fare delle scelte.

La spinta verso un progressivo protagonismo del territorio e degli operatori in esso operanti viene dunque determinata da molteplici fattori che possono essere sintetizzate dalla complessità del rapporto tra economia e società, ovvero l'apertura dei mercati dovuta alla globalizzazione. La ripercussione di maggior rilievo che la globalizzazione sta generando sul tessuto economico di piccola impresa è l'instabilità sociale. Le cause sono molteplici e tra queste le più rilevanti sono: l'evoluzione delle regole della competizione che si è estesa dalle imprese ai territori, l'entrata nell'arena competitiva di nuovi Paesi, l'accelerazione dei processi di innovazione sempre più condizionati dalle tecnologie della comunicazione, l'internazionalizzazione dei sistemi produttivi che da anni si è spinta ben oltre il mero aspetto commerciale, ecc..

In particolare l'accelerazione dei processi di innovazione introdotte dalle tecnologie mobili hanno comportato un duplice effetto sulle economie locali di piccola impresa. Da un lato la

straordinaria evoluzione delle modalità relazionali tra sistemi imprenditoriali che, grazie alla rapida diffusione di internet, si sono de-gerarchizzate con effetti importanti sulle capacità competitive delle piccole e medie imprese. Il venir meno delle dipendenze gerarchiche anche tra territori si è poi tradotta in un sostanziale mutamento dei rapporti di forza tra centro e periferia e, in un'alterazione dei rapporti tra distanze e costi sui quali le teorie economiche ortodosse hanno fondato i modelli di sviluppo e le relative politiche. In secondo luogo stanno influenzando su una progressiva riduzione del ciclo di vita di prodotti, processi, modalità organizzative, ecc.. Se teniamo conto che questi aspetti nei decenni scorsi hanno rappresentato i punti di forza dei sistemi locali di piccola impresa possiamo affermare con ragionevole certezza che essi possono rappresentare un'opportunità per le aree periferiche. Allo stesso tempo, però, gli stessi punti di forza, rappresentano un rischio di tenuta competitiva se non si adeguano le strategie al nuovo scenario. Ciò in quanto, se fino a qualche anno fa la flessibilità e la rapidità di entrata ed uscita dai mercati con innovazioni incrementali era prerogativa della piccola impresa, oggi tale prerogativa la assume il mercato, costringendo le imprese ad inseguire le continue innovazioni di rottura in esso prodotte. Le innovazioni continue, però, richiedono competenze di cui i sistemi di piccola dimensione molto spesso sono in grado di produrre.

Tutto ciò accresce la complessità relazionale, incidendo su una ormai congenita crisi strutturale che viene amplificata dalla congiuntura finanziaria, con conseguente peggioramento sia delle performance economiche (reddito, export, profitto, quote di mercato, ecc.) che sociali (tasso di occupazionale, pari opportunità, sviluppo sostenibile, ecc.).

La Regione Friuli Venezia Giulia non è immune da ripercussioni negative sul proprio tessuto produttivo derivanti dagli effetti e dalle dinamiche dell'evoluzione della concorrenza mondiale. I recenti indicatori economici mostrano dati non certo confortanti che evidenziano una progressiva erosione della competitività del modello di sviluppo che ha trainato la crescita a partire dai primi anni sessanta. Qualche segnale di ripresa che emerge dai dati diffusi in queste ultime settimane, seppur confortanti, non devono portarci a sottovalutare le debolezze strutturali insite nel modello produttivo né distogliere l'attenzione dalla necessità di favorire il cambiamento di paradigma culturale e cognitivo del sistema regionale nel suo complesso.

Il cambiamento di paradigma competitivo implica la necessità di abbandonare con urgenza il tradizionale modello di *government* fino ad ora utilizzato per adottarne uno più coerente con il clima con cui ci si deve misurare sui mercati globali. Se da un lato vi è la necessità per il sistema produttivo di adeguarsi alla competizione in atto, dall'altro c'è l'urgenza di far acquisire alle amministrazioni locali la consapevolezza che i problemi e le strategie per la loro soluzione hanno ormai assunto la stessa rilevanza delle procedure amministrative e ciò comporta l'esigenza di adottare un modello di *governance* in grado di accompagnare i processi evolutivi della struttura economica regionale.

Questa necessità è tanto più indispensabile quanto più si evidenzia una perdita di competitività del tessuto produttivo. Il sostegno della coesione, sia come premessa favorevole dello sviluppo, sia come forma di capitale sociale che viene prodotta dai territori, rappresenta la base di partenza dalla quale formulare le necessarie politiche per stimolare gli attori economici nell'adozione di quelle forme organizzative flessibili ed innovative che sono la preconditione per la sopravvivenza dei sistemi produttivi locali.

Questo quadro richiede mirate politiche di intervento a supporto dell'economia che, incidendo sui fattori strutturali, mirino a contrastare la perdita di competitività del nostro sistema economico.

La definizione di linee strategiche sono necessarie a indurre comportamenti meno variegati e difficili da governare in modo unitario o coordinato. Si tratta quindi di prevedere un nuovo progetto di politica industriale che faccia da punto di riferimento per un settore produttivo che vive una situazione di crisi estremamente grave.

Queste considerazioni richiedono l'avvio urgente di una riflessione tra tutti i soggetti economici ed istituzionali della regione che, tenendo conto delle dinamiche economiche e delle trasformazioni sociali, spronino l'adozione di misure mirate a dare una prospettiva al sistema economico in una logica di coesione sociale sostenibile.

La riflessione che proponiamo punta a stimolare il confronto tra le forze politiche in campo su alcuni temi che vengono universalmente riconosciuti come prioritari per la competitività dei territori, come, ad esempio:

- ✓ sviluppare azioni a supporto dell'economia della conoscenza attraverso la ricerca, la formazione e i processi di internazionalizzazione;
- ✓ facilitare la nascita di imprese innovative e creare nuova occupazione altamente specializzata per i giovani;
- ✓ semplificare i servizi per le imprese riducendo i tempi dei procedimenti e dei costi amministrativi sostenuti dalle imprese;
- ✓ favorire le relazioni internazionali e creare le condizioni per rafforzare lo sviluppo economico;
- ✓ migliorare il rapporto finanza impresa anche con l'assegnazione di "mission" più coerenti agli strumenti quali Friulia, Finest, Congafi, ecc..

L'obiettivo deve essere quello di incidere sulla sostenibilità della coesione sociale per rendere attraente la Regione agli investimenti innovativi. In questa ottica l'aspetto cruciale su cui puntare l'attenzione è senza dubbio il territorio, ovvero alle relazioni sociali formali ed informali che ne caratterizzano il funzionamento e innalzano la capacità competitiva non della singola azienda ma del sistema nel suo complesso.

Ciò risulta ancora più vero a fronte del continuo sgretolamento dei vincoli spazio tempo che pongono i sistemi territoriali in competizione tra di loro per attrarre imprese di qualità e talenti. In questo modo la competizione richiede ai sistemi locali l'adozione di efficaci strategie che traggano al futuro attraverso obiettivi concreti, scelte mirate e specifiche azioni per conseguirli.

Non possiamo sottovalutare che i vantaggi di cui ha goduto negli ultimi cinquanta anni l'economia regionale e consentito un forte innalzamento dell'incremento del tenore di vita dei suoi abitanti sia attribuibile in buona parte alla globalizzazione e alla capacità dei sistemi di impresa di sfruttare le opportunità ad esse offerte. La crescente integrazione economica internazionale, o globalizzazione, come viene comunemente chiamata, comporta oggi notevoli rischi ma continua ad offrire anche molte opportunità. Se da un lato le aziende possono accedere più facilmente a nuovi mercati in espansione e alle fonti di finanziamento e tecnologia, dall'altro i consumatori hanno a disposizione una più ampia varietà di prodotti a prezzi inferiori.

L'opinione pubblica, tuttavia, associa spesso la globalizzazione alla perdita di posti di lavoro, alla diminuzione dei salari e al peggioramento delle condizioni di lavoro. Questo atteggiamento negativo si fonda sul timore che la maggiore concorrenzialità dei paesi con bassi costi del lavoro eserciti un'eccessiva pressione sui produttori e sui lavoratori locali, con la conseguente chiusura, totale o parziale e la delocalizzazione all'estero di produzioni considerate dal comune pensare a vocazione locale. Sebbene non si tratti di preoccupazioni nuove, esse sono state esacerbate dall'irrompere sulla scena mondiale dei nuovi grandi concorrenti asiatici. Inoltre, il diffuso ricorso alle tecnologie dell'informazione rende sempre più sfumato il confine tra ciò che può o meno essere oggetto di scambio.

Il tentativo di trovare una risposta adeguata alla globalizzazione può essere considerato un aspetto importante della più ampia sfida politica posta alle economie dinamiche, cioè quella di gestire con successo i mutamenti strutturali degli assetti produttivi. Per raccogliere i frutti della globalizzazione è necessario passare attraverso un processo di adeguamento, poiché i fattori di produzione – come, ad esempio, i capitali – si spostano dalle attività e dalle aziende che non sono in grado di far fronte alle maggiori pressioni concorrenziali verso quelle che invece ne sono rafforzate. Tuttavia, sebbene sia dimostrato che la globalizzazione non è stata accompagnata da una generale perdita netta di posti di lavoro, l'adeguamento delle strutture economiche presenta sicuramente dei costi derivanti dallo spostamento di risorse tra aziende e attività. Maggiore è la rigidità del lavoro, del capitale e dei prodotti, maggiori sono i costi di questo aggiustamento strutturale di cui risentiranno fortemente, almeno nel breve periodo, determinati settori e le regioni in cui essi si concentrano.

La sfida politica consiste nel trasformare i benefici potenziali della globalizzazione in vantaggi effettivi, minimizzando al contempo i costi sociali. L'adozione di misure volte a migliorare il funzionamento dei mercati dell'UE e ad incentivare l'innovazione contribuirà ad abbreviare il

processo di aggiustamento, mentre con misure mirate, come il Fondo europeo di adeguamento alla globalizzazione, si potranno aiutare i lavoratori che subiscono le conseguenze di tale fenomeno. Oltre alle questioni interne, l'UE deve fronteggiare anche problemi esterni che richiedono adeguate risposte politiche, tra cui:

- lo sviluppo del commercio mondiale e il mantenimento della posizione dell'Europa quale primo blocco commerciale mondiale;
- la gestione dei flussi migratori quale fonte di forza lavoro, rimedio all'invecchiamento demografico e fattore di sviluppo;
- il mantenimento della posizione dell'UE quale luogo di provenienza e destinazione di investimenti diretti esteri (IDE);
- la gestione degli squilibri nell'economia mondiale in collaborazione con i paesi partner.

La Commissione svolge un ruolo importante nella definizione di una coerente strategia politica volta ad affrontare le sfide della globalizzazione. Essa segue con attenzione l'evoluzione delle principali correnti del commercio mondiale e dei flussi di IDE, oltre che della posizione dell'UE sotto tali profili. Valuta inoltre periodicamente l'impatto della globalizzazione sull'andamento economico dell'UE e formula suggerimenti alla luce delle sue analisi.

L'evoluzione delle politiche dell'Unione europea si riflette inevitabilmente sui modelli di intervento a livello locale. La definizione delle strategie a livello locale devono quindi essere orientate verso una integrazione sia dei soggetti istituzionali coinvolti nei processi di internazionalizzazione che tra gli interventi appartenenti a tipologie diverse (infrastrutture, servizi, aiuti) con l'obiettivo di promuovere uno sviluppo coeso attraverso la riqualificazione dei sistemi territoriali ed il riequilibrio della struttura sociale.

In particolare, il governo regionale, deve continuare a puntare sulla promozione di un modello policentrico che si basa sul sostegno alle diverse specializzazioni presenti sul territorio ma senza considerarle le uniche in grado di garantire lo sviluppo negli anni a venire.

Globalizzazione e Internazionalizzazione

Negli ultimi anni gli operatori socio-economici sono stati testimoni della trasformazione sempre più rapida dei mercati da economie chiuse in ristretti circuiti produttivi regionali e/o nazionali, specializzati e caratterizzati da elevata proiezione commerciale, verso mercati internazionali complessi, con forme intercontinentali di produzione e di scambio, con rapporti complessi di interdipendenza non solo tra spazi economici industrializzati ma anche tra zone meno avanzate o di sottosviluppo. Il processo di globalizzazione, esasperato dalla concorrenza internazionale (sempre più condizionata da una crescente aggressività delle economie di recente industrializzazione) sta mettendo a rischio i nostri sistemi produttivi (in particolare quelli appartenenti ai settori cosiddetti “tradizionali”), offrendo, parallelamente, importanti opportunità di sbocco su nuovi mercati ai prodotti e servizi regionali a più alto valore aggiunto ed inducendo le imprese a spostare la loro attenzione anche verso i Paesi emergenti.

Un aspetto che caratterizza la globalizzazione, costituendone al tempo stesso un presupposto ed una conseguenza, è rappresentato dalla forte riduzione delle distanze geografiche e cognitive che permettono alle imprese un più facile ed immediato accesso alle informazioni e alle conoscenze indispensabili ad accrescere la propria competitività, così da riuscire ad approfittare delle nuove opportunità di espansione. L’informazione e la conoscenza dei mercati emergenti, dei loro prodotti e fattori di attrazione, delle loro regole (e rischi) e dei possibili vantaggi competitivi sono dunque gli elementi strategici sui quali le imprese regionali – comprese quelle di più ridotte dimensioni – devono oggi puntare per fare l’indispensabile “salto di qualità”.

Tuttavia l’assenza, all’interno dei nuovi mercati, di regole chiare, la scarsa conoscenza, da parte dell’imprenditoria, della normativa locale e l’esigenza di costruire strumenti di tutela dei prodotti che si affacciano sulle nuove piazze, rappresentano ostacoli che spesso inibiscono il desiderio delle imprese (soprattutto quelle di piccola dimensione) di espandere la propria attività e guardare oltre i confini del mercato tradizionale.

Gli stessi mercati più strutturati sono caratterizzati da regole di esportazione che in alcuni casi si traducono in veri e propri “dazi nascosti” e il reperimento delle informazioni utili è reso ancora più difficile dal proliferare di canali d’informazione nazionali ed internazionali, pubblici o privati, che contribuiscono a generare confusione nell’imprenditore che vuole approcciare con un mercato estero.

I molteplici mutamenti economici e sociali registrati in questi anni hanno segnato gli assiomi e le logiche che stanno alla base dei comportamenti dei soggetti pubblici e privati. Il quadro delineatosi presenta, infatti, connotati molto diversi rispetto a quelli prospettati in passato ma, comunque, legati da un comune denominatore: l’innovazione.

I grandi cambiamenti avvenuti nella storia economica, a partire dalla prima rivoluzione industriale, infatti, sono stati tutti contrassegnati da grandi innovazioni che hanno

progressivamente portato a trasformare i Paesi da sistemi prevalentemente agricolo-artigianali-commerciali a sistemi industriali moderni. Le innovazioni hanno stravolto le strutture sociali, ma soprattutto alla fine del diciannovesimo secolo, una impressionante accelerazione di mutamenti ha portato nel giro di pochi decenni alla trasformazione radicale delle abitudini di vita, dei rapporti sociali, della stessa struttura economica dei territori.

Nonostante gli iniziali effetti negativi del processo di urbanizzazione, connaturato alla rivoluzione industriale, nel tempo i processi evolutivi hanno consentito di accrescere le condizioni di benessere di una sempre più vasta quota di popolazione. Sono molti gli esempi che potremmo fare per descrivere il miglioramento delle condizioni sociali che lo sviluppo e la crescita economica hanno prodotto a partire dalla rivoluzione industriale: un generale miglioramento delle condizioni sanitarie, un sensibile prolungamento della vita media delle persone, un estendersi della alfabetizzazione, una maggiore disponibilità di beni e servizi che in altre epoche erano totalmente preclusi alle classi sociali meno abbienti.

Le numerose e importantissime scoperte scientifiche avvenute tra fine settecento e metà novecento hanno avuto un ruolo decisivo nell'introdurre le grandi innovazioni tecnologiche come la macchina industriale a vapore, la ferrovia, l'energia elettrica, l'illuminazione a gas e quella elettrica, il telegrafo, la dinamite, e in una seconda fase, il telefono e l'automobile, l'aereo, il computer, fino alla conquista dello spazio. Tali innovazioni hanno trasformato la vita della popolazione e coinvolto tutte le società industrializzate, modificando alla radice secolari abitudini di vita e contribuendo ad un progressivo mutamento di mentalità e di aspettative degli individui. In altre parole, l'ampliamento delle conoscenze dell'uomo ha contribuito al passaggio dall'età medioevale all'età moderna ed infine all'età contemporanea.

Le rivoluzioni industriali, indotte anche da grandi cambiamenti tecnologico-scientifici, hanno comportato anche un radicale cambiamento dei sistemi di riferimento, un mutamento dei paradigmi dello sviluppo che hanno fatto emergere una serie di contraddizioni sociali che con il tempo le società democratiche hanno saputo circoscrivere e limitare.

Le fasi di industrializzazione sono arrivate a compimento negli anni ottanta del secolo scorso, quando si è avviato un processo che ha trasformato le economie industriali in terziarie per effetto dello sviluppo delle tecnologie informatiche e della comunicazione.

Negli anni a cavallo tra il secolo scorso e l'attuale, come successe in seguito alle grandi rivoluzioni economiche, un fattore apparentemente nuovo, in realtà una fase nuova di globalizzazione dell'economia, ha ulteriormente modificato i paradigmi dello sviluppo. La nuova fase, infatti, ha indotto verso una sempre più spinta integrazione dei mercati e delle strutture industriali e terziarie e ha intensificato la mobilità di beni, capitali e lavoro tra i singoli paesi. Il fenomeno in realtà era ben conosciuto da tutte le civiltà del passato ma, in questa fase, l'evoluzione delle tecnologie informatiche e della comunicazione, hanno prodotto effetti epocali sulle ricadute dell'organizzazione produttiva, delle infrastrutture logistiche, dei servizi

finanziari, oltre ai grandi cambiamenti istituzionali che, paradossalmente, hanno spinto i governi locali ad assumere un ruolo fondamentale nei processi di sviluppo.

Queste prime e superficiali considerazioni ci avvicinano all'oggetto della ricerca: l'internazionalizzazione, che sottende alcuni aspetti fondamentali delle politiche di *governance* dei giorni nostri, ovvero la mobilità delle persone, delle merci, della finanza e delle imprese. In particolare la mobilità delle imprese e delle merci è un fatto tangibile che avviene attraverso gli investimenti in luoghi diversi da quelli di origine o fisicamente trasportate dalle reti di logistica. La novità degli ultimi decenni è che tale mobilità può avvenire anche virtualmente, facendo comunicare tra loro, grazie alle nuove tecnologie, le singole unità produttive ma anche, e soprattutto, i sistemi territoriali locali. Queste trasformazioni, che hanno indotto forti cambiamenti produttivi ed istituzionali in pochissimi anni, sono state il tema centrale della nostra analisi in quanto rappresentano per la nostra Regione la vera sfida: il governo di questi processi di sviluppo.

Le teorie economiche, ma soprattutto l'osservazione della realtà, ci consentono di affermare, con ragionevole certezza, che il tempo tende a far sopravvivere quelle imprese e quei sistemi produttivi capaci di rafforzarsi sui mercati internazionali attraverso un'innovazione continua. L'innovazione, intesa nelle sue diverse forme imprenditoriali (prodotto, processo e organizzazione) e in quelle istituzionali (cultura, politica di sviluppo, marketing) permette, nel primo caso, il rinnovamento o l'ampliamento della gamma di prodotti, oltre che lo sviluppo di nuovi concetti commerciali e gestionali/organizzativi che interessano la produzione, l'approvvigionamento e la distribuzione, nel secondo, il consolidamento e il rafforzamento dell'attrattività del tessuto economico attraverso il rinnovamento delle politiche di coesione sociale e dell'innovazione.

Se ciò era vero ieri, alla luce dell'attuale crisi economica lo è, a maggior ragione, oggi che stiamo vivendo grandi cambiamenti strutturali. Cambiamenti che comportano una continua erosione degli asset competitivi del passato e implicano la ri-progettazione dei percorsi di sviluppo.

La crescente competizione che caratterizza i mercati mondiali, l'innovazione sempre più pervasiva e la forte pressione proveniente dalle aree a basso costo del fattore lavoro, costringono i sistemi locali, aziende e istituzioni in essi localizzate, a rivedere le proprie strategie e a ripensare la propria organizzazione orientandola sempre più all'efficacia e all'efficienza.

Le dimensioni del valore che il cliente riconosceva da almeno mezzo secolo al prodotto "Made in Italy" non riguardavano solo il contenuto estetico, ma anche la qualità, la differenziazione, i costi e, quindi, il giusto prezzo. La competizione negli ultimi anni richiede ai processi produttivi di porre anche particolare attenzione alle dimensioni, al tempo necessario all'introduzione delle innovazioni, alla produttività, senza però intaccare negativamente la qualità dei prodotti e dei servizi. Lavorare su questi aspetti significa non solo migliorare le performance delle attività che

generano qualità (le attività dirette di produzione), ma anche aggredire tutti i fattori critici delle attività cosiddette “indirette” (organizzazione, controllo di gestione, progettazione, ricerca, logistica, ecc.).

Il futuro dell'economia come quello delle società in cui sono inserite le imprese viene quindi sempre più influenzato dalla creatività e dalla capacità delle persone di non restare immobili, bensì di cambiare, produrre idee nuove e, quindi, favorire l'innovazione.

Tutto ciò può essere sintetizzato dai cosiddetti “salti generazionali” a cui abbiamo assistito nel corso dell'ultimo secolo. Questi salti “generazionali” vengono ripercorsi e ben delineati in un recente lavoro da un noto economista americano, Richard Florida, nella metafora del “colletto” (“L'Ascesa della nuova classe creativa”). Fino a qualche decennio fa si parlava di “colletti blu” delle famose fabbriche fordiste, successivamente hanno preso il sopravvento i “colletti bianchi”, tipici dell'ascesa dell'“uomo manager”, oggi, invece, siamo giunti all'epoca dei “senza colletto”, fulcro dei nuovi segmenti sociali che rappresentano il mix perfetto per stimolare lo sviluppo futuro dei territori attraverso la formula delle 3T (Tecnologia, Talento, Tolleranza)¹³. Ciò testimonia anche l'evolversi dell'architettura organizzativa delle imprese, caratterizzate da gerarchie orizzontali fondate su un elevato grado di collaborazione interna all'impresa ed interazione tra i differenti sistemi produttivi. Proprio per questa ragione appare evidente che le strategie competitive tradizionali dei sistemi di piccola impresa non bastano più ma bisogna imparare a sviluppare nel miglior modo possibile il pensiero creativo, avendo come obiettivo l'ideazione di servizi e, soprattutto, prodotti “innovativi” in grado di fronteggiare l'alta competitività e imitabilità, non più nazionale, ma ormai internazionale o mondiale.

Il tema della competitività, per un paese come l'Italia in cui il sistema produttivo si basa su piccole e medie imprese che rivolgono i loro beni soprattutto ai mercati esteri (il 46% dell'export nazionale deriva proprio dalle cosiddette economie decentrate), è alla base di numerosi dibattiti all'interno del mondo scientifico, delle istituzioni e delle associazioni di categoria. La sfida sulla competitività impone di ripensare la collaborazione tra piccole e medie imprese e tra queste e l'ambiente economico per poter garantire gli investimenti necessari al

¹³ Florida esamina dettagliatamente tutti e tre i fattori andando a studiare affondo le offerte che vengono fatte dai diversi luoghi per attirare l'attenzione degli individui creativi. Tecnologia, talento e tolleranza sono tre fattori i quali debbono necessariamente essere presenti contemporaneamente, perché non sarebbe sufficiente la presenza soltanto di uno o due di essi per far proliferare la classe creativa in un determinato luogo. Per tecnologia Florida intende, prendendo spunto anche dagli studi di Michael Porter, l'indice d'innovazione tecnologica di un luogo, e più semplicemente la quota di innovazioni brevettate. Per talento invece, Florida fa riferimento alla dimensione della classe creativa, quindi alla quota proporzionale della popolazione istruita, in possesso di una laurea e al numero di ricercatori e scienziati presenti nel luogo d'indagine (tenendo sempre presente il fenomeno di emigrazione e di immigrazione dei questi ultimi). Per tolleranza, infine, lo studioso, fa riferimento al grado di apertura e tolleranza nei confronti di immigrati, omosessuali e altre minoranze, ritenendo questo fattore di particolare importanza per la competitività mondiale. Non a caso Florida riprende lo studio di Ronald Inglehart il quale sostiene la forte correlazione tra il livello di apertura e tolleranza di una civiltà e la sua crescita economica, politica e sociale. Ovviamente per svariati motivi tra i quali l'elevata mobilità sul territorio e la mancanza di una residenza fissa, nella società attuale si è verificato anche un altro fenomeno che va a caratterizzare in ultima istanza la nuova classe creativa: il superamento dei legami forti, ipotizzata da Putnam con la teoria del capitale sociale. Per un approfondimento si rimanda a R. Florida, L'ascesa della nuova classe creativa, Milano, Arnoldo Mondadori, 2003.

potenziamento della ricerca e dell'innovazione tecnologica. strumento vincolante per un rilancio dei sistemi produttivi all'interno di uno scenario economico che si sta sempre più caratterizzando per la presenza di nuovi paesi competitori con un costo del lavoro molto basso e scarsi vincoli legislativi e da competitori provenienti dalle economie avanzate in grado di innovare continuamente le proprie produzioni.

I sistemi locali, da sempre forza produttiva di molte regioni italiane, stanno subendo da oltre un decennio gli effetti di un consistente rallentamento della domanda e, negli ultimi anni, devono fronteggiare anche la crescente concorrenza dei Paesi emergenti ed in particolare di quella cinese, particolarmente aggressiva non solo per i costi più bassi ma anche perché sta invadendo i mercati imitando prodotti e marchi italiani. Questo insieme di concause hanno provocato una consistente contrazione nei sistemi produttivi locali dell'andamento della produzione, dell'occupazione e delle esportazioni.

Pur ritenendo che i sistemi produttivi locali continuano ad essere un fenomeno di successo indispensabile per il sistema italiano, occorre osservare che le nuove sfide della globalizzazione impongono una reazione competitiva basata soprattutto sul rilancio dei motori del cambiamento. Le economie locali, soprattutto quelle del Nord-Est, sono riuscite già in passato a reinventarsi, affrontando brillantemente periodi di crisi e dando luogo al miracolo economico delle piccole e medie imprese che negli ultimi quattro decenni ha permesso di supplire efficacemente alla carenza di grandi gruppi industriali.

Ora occorre, però, un nuovo "miracolo economico" che si basi sul rilancio del ruolo delle economie dei territori che consenta un riposizionamento competitivo nell'arena della competizione internazionale. Tale ripensamento deve porre le basi sulla necessità di avviare un processo di ristrutturazione delle imprese, dei sistemi di relazione tra di esse e delle istituzioni di governo locale. Diviene cioè indispensabile la determinazione di azioni, indispensabili per il futuro delle economie locali, che permettano, proprio grazie al concetto di creatività sopra richiamato, di contaminare le tradizionali produzioni attraverso l'interazione con i nuovi settori come quelli dell'energia, dell'ambiente, delle telecomunicazioni.

Attenzione specifica va inoltre posta sui possibili effetti complementari di tali interazioni tra le produzioni ad elevato contenuto innovativo e quelle tradizionali senza che ciò rappresenti un modello alternativo al più noto Made in Italy ma, più semplicemente, un modo per consentire ad un elevato numero di piccole imprese di poter sfruttare i nuovi paradigmi competitivi per riacquisire le quote di mercato perse nel corso dell'ultimo decennio.

L'Internazionalizzazione delle imprese: motivi e modalità di attuazione

I fattori critici delle strategie delle imprese internazionalizzate

Le imprese intervistate non ritengono esista un unico fattore critico per il successo dell'impresa. Individuano, infatti, un mix di fattori tra loro in relazione gerarchica ma che solo complessivamente determinano il vero vantaggio competitivo dell'impresa.

Un fattore importante risulta essere la differenziazione, in particolare per le aziende che operano nei settori maturi e che, sempre più spesso, devono saper proporre un prodotto che il cliente ritenga preferibile a quello dei concorrenti, o lo percepisca come unico. La differenziazione si esprime non solo come prodotto diverso da quello della concorrenza, ma anche come prodotto studiato ad hoc per ogni cliente in modo che soddisfi le sue specifiche esigenze. In conclusione, vi è la consapevolezza che necessitano elementi di diversità rispetto ai concorrenti, ma funzionali ai bisogni dei clienti.

Dalle imprese coinvolte nell'indagine, emerge anche un primo interessante carattere distintivo nell'approccio con cui viene avviata l'internazionalizzazione. Infatti, la pluri-localizzazione delle attività della catena del valore all'estero è in alcuni casi indicata come il vero motore della strategia aziendale, in grado, quindi, di determinare il vantaggio competitivo dell'impresa.

Da altre indagini è emerso che l'elemento che accomuna molte strategie imprenditoriali esaminate è la qualità del prodotto che viene considerata ormai imprescindibile. Questo aspetto viene rimarcato con maggiore forza dalle imprese che operano nei settori tradizionali, le quali esprimono un certo orgoglio nel essere portatrici di prodotti che possono vantare il marchio del "Made in Italy". Tuttavia emerge la consapevolezza che nel mercato globale, caratterizzato dalla necessità di confrontarsi con i competitors internazionali, con clienti sempre più esigenti, informati e in grado di scegliere i prodotti desiderati in qualsiasi parte del mondo, non è più sufficiente basare le proprie scelte strategiche solo sulla base della qualità del prodotto. Data per scontata la qualità, che in ogni caso è garantita anche dalla formazione del personale, dall'innovazione, dalla conoscenza dei processi, ogni impresa, sulla base del suo business, determina il mix di elementi per assicurarsi il successo.

Anche la qualità del servizio offerto, viene menzionata come elemento della strategia d'impresa in grado di determinare un vero e proprio vantaggio competitivo. Un'azienda che propone un prodotto di qualità, innovativo, ma non accompagnato da servizi adeguati (vicinanza al cliente, supporto post-vendita, installazione rapida e garantita, ecc.) non è un'azienda competitiva. Emerge quindi il segnale di un cambiamento nella mentalità e nella cultura delle imprese e degli imprenditori, anche più tradizionali, che hanno saputo comprendere la necessità di avere un

approccio al mercato che consideri tutte le funzioni aziendali. Non più un approccio strategico basato sul prodotto, ma sugli obiettivi. In altre parole, non più solo attenzione alla fase di produzione, che deve assicurare la realizzazione di un prodotto di qualità in modo efficace, ma anche un'attenzione complessiva al mercato che permetta all'impresa di operare in modo efficiente. E questo sia per le imprese che forniscono prodotti tradizionali, sia per imprese che forniscono prodotti innovativi.

Infine, alcune imprese evidenziano, ma solo come elemento che può avere una rilevanza marginale, la necessità di prendere in considerazione come elemento strategico il costo. Tuttavia, si percepisce che la strategia basata sul costo non ha come obiettivo quello di offrire un prodotto che risulti competitivo per il mercato perché offerto a prezzi inferiori. Le imprese, infatti, ritengono che il prodotto da loro offerto non sia ricercato per la convenienza, quanto, piuttosto per la qualità. Pertanto, risulta importante progettare una strategia che punti a ridurre il costo pagato per i fattori produttivi, al fine di riuscire a realizzare un prodotto pregiato che possa essere presentato sul mercato, non a costi necessariamente inferiori rispetto alla concorrenza ma, in ogni caso, competitivi.

Le motivazioni per internazionalizzarsi

L'analisi delle motivazioni che hanno spinto le imprese regionali ad internazionalizzarsi, conferma la difficoltà di procedere a delle generalizzazioni in quanto le ragioni che spingono il processo dipendono molto da fattori propri come, ad esempio: il settore di appartenenza, la dimensione di impresa, la storia dell'impresa, le competenze dell'imprenditore e del management.

Tuttavia, dall'indagine emergono alcuni elementi forti che consentono di delineare, in base alla fase della catena del valore riposizionata all'estero, percorsi e scelte strategiche differenziate. Si osserva, infatti, che la strategia di internazionalizzazione è perseguita dalle imprese considerando complessivamente tutti i vantaggi che possono da essa derivare e tutti i fattori legati alla competitività dell'impresa: materie prime, manodopera, tecnologia, concorrenti, mercati emergenti e di nicchia.

Altro fattore che ha contribuito nella scelta di internazionalizzare è stato quello della ricerca di competenze, pregiate e non, che in Regione e in Italia risultano spesso scarseggianti, non solamente per una ragione di costi eccessivi ma anche per la non sufficiente offerta di manodopera specializzata. Si tratta, quindi, di un'internazionalizzazione che appare più come una strategia indotta dal rischio di non riuscire a rimanere sul mercato che a una strategia di penetrazione dello stesso.

A conferma di questo possono essere riportate le testimonianze di quelle imprese che hanno scelto di internazionalizzare principalmente per un'esigenza di approvvigionamento di

semilavorati. Sono imprese che non sono molto disposte ad assumersi il rischio di trasferirsi in paesi/mercati che non conoscono, con regole e tradizioni diverse, anche se presentano opportunità di sviluppo interessanti.

Da altre indagini emerge che anche il numero di anni da cui le imprese sono presenti sul mercato incide sulle ragioni che le hanno portate ad intraprendere la strada della internazionalizzazione. Per le imprese di più recente costituzione, ad esempio, la multilocalizzazione della catena del valore è un fattore endogeno che le caratterizza dalla nascita. Si può parlare di una vocazione internazionale obbligata.

Le imprese che, viceversa, hanno incominciato a internazionalizzarsi quando ancora la competizione non avveniva necessariamente su scala mondiale presentano percorsi decisionali differenti. In una prima fase, si è trattato di collocare parte della produzione in aree geografiche remunerative. Solo in una seconda fase, alcune di esse hanno iniziato a pensare il trasferimento di lavorazioni in luoghi che presentavano un vantaggio competitivo soprattutto in termini di costo della manodopera.

In questo approccio iniziale le imprese del campione selezionato si distinguono dal panorama complessivo delle imprese regionali sia in termini dimensionali che organizzativi. Pur mantenendo un forte legame con l'imprenditore e la sua famiglia, queste imprese hanno infatti già posto uno sguardo verso il futuro. In altre parole, avevano già considerato la sfida di avvicinarsi, da un lato, a professionalità e competenze nuove, dall'altro a possibili mercati di sbocco caratterizzati da interessanti potenzialità di sviluppo. Il passo successivo, infatti, sarà quello di portare accanto alle attività di produzione, anche quelle di distribuzione e di assistenza ai clienti. Inoltre, in base al settore di appartenenza e alle necessità di approvvigionamento è stato possibile e conveniente sostituire i fornitori locali con i fornitori esteri più vicini ai nuovi siti produttivi.

L'innovazione, la ricerca e l'internazionalizzazione

Il Friuli Venezia Giulia, pur in presenza di importanti recenti segnali di dinamicità in questo campo, rappresenta il caso più emblematico del modello italiano di "innovazione senza ricerca": Molta dell'innovazione prodotta presenta caratteri di informalità e dunque sfugge a rilevazioni statistiche basate su indici oggettivi. Spesso, come evidenziato da una recente Indagine della Fondazione Nord-Est, le imprese regionali sono prive di un reparto di Ricerca e Sviluppo ma innovano grazie alla "conoscenza diffusa" presente tra figure tecniche e non presenti nell'impresa.

Come ampiamente sottolineato dalla letteratura, esiste un legame stringente tra coinvolgimento internazionale delle imprese, propensione all'innovazione e produttività. Il processo di selezione del mercato fa sì che le imprese maggiormente dinamiche e innovative riescano a

competere con successo sui mercati scegliendo forme diversificate di internazionalizzazione, compatibili con le loro caratteristiche strutturali.

La tendenza riguardante la propensione degli esportatori regionali all'investimento in ricerca e sviluppo viene in parte confermata e in parte arricchita di nuovi elementi di analisi. I risultati dell'indagine hanno messo bene in evidenza le sinergie tra innovazione e internazionalizzazione, confermando che l'esistenza di una correlazione positiva tra le due dimensioni consente di rafforzare la propensione internazionale sia delle singole aziende che dei sistemi produttivi di cui fanno parte.

Diversamente, le imprese orientate prevalentemente al mercato interno assumono in genere un atteggiamento passivo rispetto all'innovazione secondo logiche strategiche "difensive".

L'analisi ha messo soprattutto in evidenza le problematiche endogene alle imprese, ma sono altrettanto rilevanti quelle endogene al territorio.

Alla luce di quanto sin qui considerato si ritiene che una possibile proposta per il rilancio del territorio possa fondarsi sul concetto di "sviluppo a rete" associato ad un sistema integrato e altamente connesso ai sistemi digitali e dei servizi telematici. Bisogna cioè partire da una ricostruzione integrata delle reti relazionali fisiche e virtuali che regolano le dinamiche di sviluppo territoriale, sia sul fronte dei servizi che della produttività e, successivamente, cercare di sovrapporre i nodi locali con quelli internazionali.

Si tratterebbe di scelte epocali che avrebbero l'effetto di incidere sull'organizzazione produttiva dei singoli territori e, quindi, sull'assetto dei nuovi paradigmi della competitività dell'industria regionale per i prossimi anni.

I nuovi paradigmi della competitività

A partire dagli anni ottanta i temi dello sviluppo e della competitività dei territori sono prepotentemente entrati al centro degli interessi degli analisti e dei policy maker. I territori, infatti, si sono trovati al crocevia di processi (economici, tecnologici, sociali) molto complessi ed interdipendenti, processi che lasciano intravedere l'emergere di nuovi modelli di sviluppo che sostituiscono quelli che avevano caratterizzato i destini economici fin dalla rivoluzione industriale. Questa crescita di interesse attorno ai temi dello sviluppo delle economie locali scaturisce da alcune rilevanti sfide che le Regioni si sono trovate a fronteggiare a partire dagli ultimi decenni del secolo scorso:

- le sfide collegate alla dimensione globale dell'economia, all'influenza delle nuove tecnologie ed al rapporto che queste tendono ad instaurare con i territori ed i luoghi di generazione di servizi avanzati, della ricerca e dell'innovazione tecnologica;
- le sfide dovute all'emergere di modelli di sviluppo territoriale più evoluti rispetto alle forme organizzative decentrate inserite in reti locali;

- altre sfide di carattere interno e trasversale (innovazione istituzionale), legate ai processi di riconversione economica, alle conseguenti ripercussioni sociali, ed al difficile adattamento delle politiche pubbliche alle nuove fenomenologie strategiche.

Le risposte a tali sfide sono rappresentate dalla costruzione di reti lunghe, quali strumenti per lo sviluppo dei sistemi locali, realizzate attraverso la messa in atto di relazioni dei territori con il mondo esterno. Per le Regioni l'inserimento in reti internazionali è il risultato e, al contempo, uno strumento delineato sia dal Governo nazionale che da quello comunitario per favorire la competitività dei sistemi locali. Con ciò non si tratta di favorire semplicemente le esportazioni regionali ma di apportare sostanziali elementi di arricchimento culturale, oltre che economico, nelle politiche territoriali.

Questo approccio ha un carattere multidimensionale che investe tutti i soggetti operanti sul territorio e non si esaurisce con la crescita dell'export o con l'attrazione di investimenti esteri, ma assume forme diverse con l'internazionalizzazione amministrativa, culturale, sociale e, infine, economica.

Su queste basi, sia le politiche dall'Unione europea che il quadro normativo nazionale, forniscono alle Regioni le competenze e gli strumenti per governare i processi di cambiamento.

L'Unione europea, invece, nel rispetto del principio di sussidiarietà, delega alle regioni il compito di promuovere e gestire sia le politiche strutturali che quelle di internazionalizzazione dei sistemi territoriali e di cooperazione decentrata.

Inoltre, l'integrazione economica europea a partire dal trattato di Maastricht e l'adozione, da parte dell'Unione Europea, di una politica monetaria comune, corredata dall'introduzione della moneta unica, hanno avuto per il sistema produttivo italiano delle conseguenze significative non ancora completamente percepite dagli attori economici ed istituzionali. A parte la stabilizzazione del debito pubblico e del rapporto deficit/Pil (necessarie per poter aderire all'euro) la moneta unica ha comportato l'adozione di un sistema di tassi di cambio fissi nei confronti dei partner europei che hanno adottato l'Euro. Ciò ha significato l'impossibilità di utilizzare lo strumento del tasso di cambio per recuperare la competitività che si perde a causa della bassa crescita della produttività del sistema economico italiano rispetto alle principali economie europee. Trascurando le polemiche circa l'utilizzo di uno strumento, la manovra del tasso di cambio, forse fin troppo criticato, rimane il fatto che, con l'adozione dell'euro, le imprese italiane sono state costrette a ridisegnare le proprie strategie di mercato.

Venendo meno la possibilità da parte delle autorità monetarie nazionali di ricorrere alla svalutazione per contenere la lievitazione dei costi di produzione l'unica strada percorribile per le migliaia di imprese che si sono improvvisamente trovate a dover fare i conti con la concorrenza internazionale è rimasta quella di dare impulso alla ricerca di incrementi della produttività.

In relazione alla politica nazionale va sottolineato il trasferimento di competenze alle regioni di alcune funzioni su temi quali i rapporti internazionali, con l'Unione europea e il commercio estero. In merito assume una rilevante importanza il ruolo delle Regioni riguardo le azioni di promozione sottostante gli accordi quadro con lo Stato oltre alla costruzione degli sportelli per l'internazionalizzazione (SPRINT).

In linea con questi indirizzi, si impone una riflessione sull'esigenza di affrontare nuove criticità internazionali che hanno determinato forti cambiamenti nel mondo economico, nelle regole e nelle ragioni di scambio. Appare cioè indispensabile una generale riconsiderazione di rilancio e consolidamento della competitività dei territori produttivi regionali.

L'economia regionale, al pari di quella di quella nazionale ed europea, sta attraversando una fase molto delicata, per una serie di fattori tra i quali l'entrata progressiva dei Paesi del bacino adriatico-danubiano nell'Unione Europea.

Per capire come risolvere al meglio questi problemi, è opportuno individuare quei fattori chiave che rendono i sistemi produttivi locali competitivi nei mercati internazionali. Tali fattori non sono più i beni, il capitale, i servizi, ma la creatività e la conoscenza che hanno assunto un ruolo ancora più rilevante di quello dell'innovazione.

Il concetto di sviluppo implica, infatti, la necessità di riconoscere la molteplicità e l'eterogeneità delle sue forme, in ragione dell'idea di unicità e irripetibilità dei modelli. Si tratta, in buona sostanza, di riconoscere l'importanza delle specifiche caratteristiche possedute da un determinato territorio e destinare su di esso una serie di azioni volte sia a rafforzare un percorso di sviluppo endogeno (reti di relazioni corte) che le relazioni del locale con la dimensione globale (reti di connessione lunga).

Il ruolo delle reti ha posto l'attenzione sull'importanza delle infrastrutture e sulla necessità di un loro sviluppo. Infatti, l'Italia si trova nelle ultime posizioni delle classifiche internazionali diffuse dall'IMD World Competitiveness Yearbook. L'istituto, su 58 paesi considerati, ci colloca alla 32esima posizione nelle infrastrutture di base (trasporti ed energia) e alla 20esima nelle infrastrutture tecnologiche.

La costruzione di reti di connessione lunga si realizza attraverso il contatto del territorio regionale con il mondo esterno per il tramite dei processi di internazionalizzazione. L'internazionalizzazione va dunque considerata come una modalità specifica di costruzione ed attivazione di reti globali (relazioni lunghe) che possono essere realizzate con modalità e forme diverse.

Nel paragrafo successivo analizzeremo queste forme a partire dall'approccio economico che distingue i processi di internazionalizzazione in attiva (la capacità di un sistema locale di inserirsi nei nodi di un mercato globale) e in quella passiva (le capacità di attrarre investimenti dall'estero).

Le forme di internazionalizzazione dei sistemi locali

La letteratura recente definisce l'internazionalizzazione, intesa come costruzione di reti lunghe, come un processo che investe tutti i soggetti di un territorio impegnati nel raggiungimento dell'obiettivo comune dello sviluppo attraverso la crescita della competitività.

La ricerca dei requisiti distintivi dei territori, la capacità di comprendere i mutamenti determinati dalla globalizzazione e la capacità di confrontarsi con essi sono i presupposti dell'internazionalizzazione dei sistemi locali.

Fatte queste premesse possiamo rilevare che l'internazionalizzazione assume forme diverse identificate come: internazionalizzazione socio-culturale, istituzionale e, ovviamente, economica.

L'internazionalizzazione socio-culturale è una dimensione di apertura complementare e di supporto a quella economica. Si tratta cioè di quella dimensione di dialogo tra società e culture differenti, prerequisito essenziale delle forme di apertura dei sistemi locali, volta a rafforzare la conoscenza reciproca dei territori.

L'internazionalizzazione istituzionale fa leva sul quadro normativo che deriva dal trasferimento delle competenze e degli strumenti alle regioni e alla responsabilizzazione dei soggetti politici o istituzionali locali per governare i cambiamenti prodotti nei territori.

L'internazionalizzazione economica, alla quale il processo di globalizzazione ha aggiunto anche quella della comunicazione, è espressione dell'estensione dei mercati di riferimento e, quindi, della divisione del lavoro nella produzione e nell'accesso alle conoscenze.

La complessità che ne deriva incide sui processi competitivi dei giorni nostri che sono condizionati dalla sovrapposizione di tre forme di internazionalizzazione. Tali forme sono il risultato della contaminazione tra differenti i patrimoni di conoscenza dei territori.

La prima forma, quella più antica, è rappresentata dall'internazionalizzazione mercantile (apertura dei mercati di destinazione dei beni). In questo modo le conoscenze vengono trasferite da un territorio ad un altro attraverso gli scambi commerciali, ovvero, attraverso le conoscenze incorporate nei prodotti.

La seconda forma, storicamente più recente, si è andata realizzando con politiche di attrazione degli investimenti (marketing territoriale) cercando di valorizzare la localizzazione di imprese esogene al sistema produttivo locale. In questo modo il trasferimento dei patrimoni di conoscenza, che concorrono ad arricchire quelli già presenti, avviene attraverso l'inserimento delle nuove imprese nella rete di relazioni locale. Sono due i timori che questa forma induce nell'opinione pubblica. Il primo è inerente alle problematiche collegate alle acquisizioni di imprese locali da parte di imprese estere, quindi investimenti che non sono greenfied, in quanto

alimentano la preoccupazione che questo tipo di apertura possa trasferire i centri decisionali fuori dal territorio con conseguenti ripercussioni negative sullo sviluppo locale. Il secondo, invece, riguarda i fenomeni inversi, ovvero, gli investimenti in uscita dal territorio, soprattutto se non legati ad una strategia espansiva ma da scelte di delocalizzazione dettate dall'esigenza di recuperare competitività di costo. I rischi in entrambi i casi comportano l'indebolimento delle relazioni interne al territorio con conseguenze ineludibili sull'occupazione.

Infine, la terza forma, intimamente legata alla globalizzazione, è quella della circolazione e utilizzazione delle conoscenze la cui costruzione avviene, in parte attraverso l'omogeneizzazione dei prodotti che soddisfano le esigenze dei consumatori globali, ma prevalentemente valorizzando le varietà delle identità delle conoscenze dei contesti territoriali.

Appare evidente che la sovrapposizione delle tre forme di internazionalizzazione incidono in modo rilevante sui processi di sviluppo e sono sempre più correlate alla creazione di relazioni, legami, connessioni, rapporti, reti, regole e alla visione di integrazione, coesione, inclusione. La sovrapposizione, inoltre, implica la necessità di avviare comportamenti quanto più possibile interagenti tra le diverse sfere di azione: politico-istituzionale, politico-economica, politico-culturale.

I rapporti che creano integrazione e coesione sociale assumono in genere forme interdipendenti e transitano attraverso relazioni che fanno capo a tre sub sistemi istituzionali: il mercato, l'Autorità di Governo locale e i diversi profili organizzativi della società civile. Inoltre, per una migliore comprensione del contesto, questi rapporti vanno analizzati facendo riferimento al concetto di rete (unità di analisi costituita da un insieme di attori legati tra loro attraverso rapporti di scambio informativo e di transazione cognitiva).

Le reti, sia materiali (relazioni di comunicazione) che immateriali (relazioni tra attori), così descritte devono essere in grado di generare continuamente nuovo capitale sociale in quanto esso rappresenta il vero collante dei soggetti insediati nel territorio.

Va sottolineato, infine, che le reti stanno progressivamente assumendo forme spaziali non scindibili, sebbene assai diverse nella struttura, che possono essere declinate su tre distinti livelli relazionali:

1. globale, dove le reti connettono nodi che rappresentano una molteplicità di sistemi locali dislocati sul pianeta che interagiscono tra loro e co-evolvono (rete lunga);
2. transnazionali, dove le reti pongono in relazione sistemi sociali ed economici all'interno di spazi regolati da norme comuni e aventi caratteristiche economico culturali complementari e di prossimità (rete media);
3. locali, ovvero un sistema di relazioni fra soggetti insediati all'interno di uno specifico e delimitato territorio che si caratterizzano per una dotazione socio-culturale sedimentati nel tempo, da un insieme di regole non riproducibili all'esterno in quanto espressione di specifici percorsi evolutivi policentrici (rete corta).

La sfida lanciata dalla globalizzazione ai sistemi produttivi di uno specifico territorio la possiamo invece esplicitare in tre forme diverse di competizione:

1. tra imprese;
2. tra territori;
3. tra istituzioni

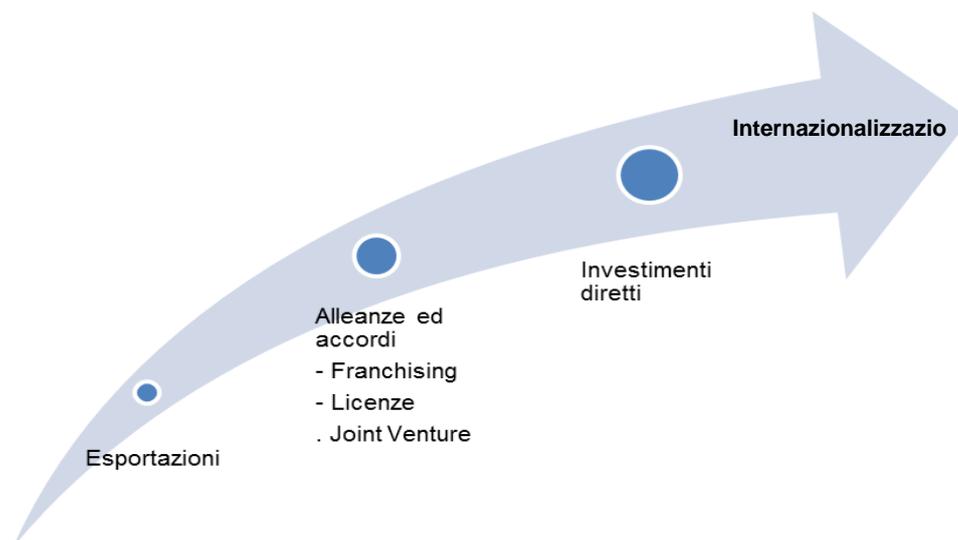
Da ciò discende la metafora del policentrismo, sostenuta da Giorgio Fuà, che descrive una notevole varietà di modelli produttivi locali (aree sistema, economia decentrata, cluster, distretti industriali, ecc.) che oggi definiamo genericamente sistemi territoriali.

Dinanzi ad uno scenario così mutevole che esalta la diversificazione diviene essenziale per i sistemi territoriali difendere le identità ma, nel contempo, è determinante, per mantenere elevata la competitività, di dotarsi di strumenti che li mettano in grado di aprirsi ed integrarsi ad altre realtà complementari nel mondo.

I fattori dell'internazionalizzazione economica possono essere sinteticamente riassunti da due domande fondamentali: cosa un sistema produttivo o un'impresa ricercano tramite l'espansione all'estero e quali sono le principali strategie riguardanti questo tipo di processo.

La realtà economica del mondo attuale, rispetto al passato, tende sempre più ad integrarsi superando le barriere nazionali. Lo sviluppo tecnologico e la celerità dei mezzi di comunicazione, hanno ridotto i tempi di percorrenza delle distanze. Il commercio internazionale è cresciuto notevolmente. Le imprese multinazionali sono cresciute per numero e dimensione. Quasi tutte hanno tratto beneficio in termini di crescita patrimoniale e di accumulazione della ricchezza. Dall'esperienza positiva fatta dalle grandi imprese, è sorto un grande interesse nelle piccole e medie imprese che vorrebbero imitare le grandi nell'internazionalizzazione.

Figura 1 Le modalità di accesso ad un mercato estero



Nella prima e seconda ipotesi l'intera produzione avviene nel Paese di origine dove sono ubicati gli stabilimenti industriali. La vendita dei prodotti all'estero avverrebbe attraverso dei punti vendita diretti od in franchising. In entrambi i casi si ha una maggiore visibilità del marchio e della presenza commerciale nel mercato estero. L'azione di marketing e la penetrazione del mercato diventano più stabili garantendo nel tempo un continuo flusso di esportazione senza la dipendenza da intermediari per l'esportazione dei prodotti.

In particolare, l'esportazione indiretta si adoperava nel caso in cui le imprese non hanno oppure non intendono destinare risorse economico-organizzative per garantire l'assistenza post vendita e per costruire reti di vendita. In altre parole l'impresa si affida a intermediari esteri (Buyer, Grandi importatori-distributori, Consorzi export, Società di consulenza, Trading Companies) che si occupano esclusivamente della commercializzazione dei prodotti ed operano in diversi Paesi.

L'esportazione diretta (forme intermedie di internazionalizzazione) è indubbiamente più impegnativa di quella indiretta. Solitamente l'impresa istituisce un ufficio dedicato al mercato estero formato da un manager e dagli assistenti amministrativi-commerciali. In diversi periodi dell'anno si inviano i propri venditori all'estero. In alternativa alla soluzione appena descritta, l'impresa può creare anche una filiale all'estero che funziona come show room, magazzino e centro assistenza clienti.

La differenza fondamentale tra le due modalità di penetrazione nel mercato estero è dunque rappresentata dal fatto che l'impresa, nel caso dell'esportazione diretta, vende senza avvalersi di intermediari commerciali.

Nella terza ipotesi, l'ubicazione di impianti di produzione all'estero può presentare notevoli vantaggi nell'abbattimento dei costi di produzione e di trasporto. In questo caso, con la delocalizzazione della produzione, potrebbe essere più vantaggioso vendere sul mercato nazionale il prodotto lavorato negli stabilimenti esteri decuplicando i profitti. In questo caso l'impresa è in grado di accedere al mercato estero attraverso l'internazionalizzazione produttiva, che consiste nell'investimento diretto all'estero mediante: l'insediamento di unità produttive tramite l'acquisto di un'impresa locale al fine di accelerare lo sviluppo; il trasferimento di macchinari o di conoscenze (concessioni di licenze); la realizzazione di alleanze o accordi tramite la creazione di società miste di capitali o joint venture.

Se le grandi imprese dispongono di strutture amministrative ed organizzative ben attrezzate per gestire l'internazionalizzazione, le piccole e medie imprese hanno bisogno di molta assistenza soprattutto nella fase iniziale e necessitano di validi supporti istituzionali.

In tal senso, gli enti istituzionali nazionali che assolvono a tali funzioni sono: il Ministero degli Affari Esteri con la rete di Consolati ed Ambasciate, il Ministero per lo Sviluppo Economico, le Camere di Commercio, l'Istituto per il Commercio Estero, la SIMEST, la SACE e recentemente le

Regioni dotate dello "sportello Sprint". Inoltre localmente esistono anche enti di promozione per la commercializzazione all'estero di prodotti tipici italiani.

Va inoltre detto che le imprese esportatrici, e più in generale quelle che si internazionalizzano, sono diverse dalle imprese non internazionalizzate. Infatti un'impresa che vuole avviare un processo di internazionalizzazione deve avere determinate caratteristiche per poter affrontare costi e barriere connessi a tale processo. In tal senso possono pertanto definire le strategie di internazionalizzazione come un insieme di scelte, queste non devono essere occasionali e devono determinare il posizionamento nei diversi mercati di sbocco. Le strategie in questione possono essere definite come una sottospecie dell'espansione geografica e si realizzano quando le imprese accedono ad un mercato estero per sfruttarne i fattori di produzione.

La crescente tendenza alla globalizzazione dei mercati, porta le imprese ad analizzare con attenzione la possibilità di internazionalizzarsi. Gli obiettivi perseguiti attraverso l'internazionalizzazione, sono simili per tutte le imprese e sono riconducibili a diverse categorie. Ci sono obiettivi che dipendono da fattori esterni come:

- seguire i propri clienti che si internazionalizzano;
- ridurre i rischi e aggirare le barriere legislative e tariffarie, collaborando con le imprese operanti nel Paese ospite;
- la ricerca di nuove opportunità causate dalla saturazione del mercato nazionale e/o la riduzione dei suoi tassi di crescita.

Ci sono invece obiettivi che si riferiscono ai fattori competitivi dell'impresa per l'ottenimento di una maggior efficienza ed efficacia produttiva:

- per non perdere quote di mercato;
- per contrastare un clima competitivo del mercato di origine che si è fatto sempre più aspro;
- per difendersi dall'ingresso di un concorrente nel proprio mercato.

Infine vi possono essere obiettivi legati esclusivamente ai fattori organizzativi e produttivi di ogni impresa:

- crescere di dimensione per poter essere sempre più competitivi producendo più elevati volumi per sfruttare vantaggi di scala, di apprendimento, di scopo e di flessibilità;
- cogliere le opportunità offerte dai mercati che offrono vantaggi derivanti dall'utilizzo di risorse produttive locali a costi inferiori;
- collaborare con imprese straniere per sfruttare possibili sinergie tecnologiche, produttive e commerciali;
- commercializzare all'estero gli eccessi di capacità produttiva;
- accedere al mercato internazionale dei capitali.

Il contributo che intendiamo apportare con questo lavoro è quello di cercare di superare la relazione comunemente accettata in letteratura secondo cui le imprese più grandi fanno

investimenti diretti esteri, le più piccole esportano e le piccolissime rimangono sul mercato interno. Questa osservazione si basa sull'assunto che, pur riconoscendo che esistono delle criticità dimensionali per l'ingresso alle diverse forme di internazionalizzazione, non si possa generalizzare questo concetto estendendolo a tutte le imprese e a tutti i sistemi produttivi.

Le difficoltà dei sistemi produttivi a sostenere i costi di internazionalizzazione non inibiscono le loro possibilità di penetrare i mercati esteri soprattutto se le strategie imprenditoriali vengono correlate a coerenti proposte di policy finalizzate a mantenere e consolidare i successi delle imprese che sono riuscite a sfruttare i vantaggi derivanti dalla globalizzazione.

Il sostegno pubblico alle imprese

Nelle Istituzioni comunitarie gli argomenti a favore della rinascita dello sviluppo delle economie locali sono fortemente sostenute sia sul piano delle politiche che su quello finanziario. A partire dalla firma dell'Atto Unico Europeo del 1986 la Commissione si è resa protagonista di un grande impegno nel promuovere un proprio ruolo nelle politiche territoriali e nell'aprire spazi ad un più deciso intervento sulle questioni locali soprattutto, ma non solo, all'interno delle politiche di coesione.

In una prima fase, nella prima parte del decennio che ha concluso il millennio, la politica è stata basata sull'applicazione estensiva dell'integrazione progettuale, sulla sperimentazione di pratiche inclusive e forme embrionali di partnership pubblico-private, su temi quali la sostenibilità le nuove tecnologie incentrate sul miglioramento della qualità della vita e nella rivitalizzazione economica.

La seconda stagione, gli anni a cavallo tra la fine novecento e l'inizio millennio, si è tentato di capitalizzare il patrimonio di esperienze e risorse progettuali liberate nella fase precedente ma anche di proiettare sui territori alcune nuove strategie assunte nel frattempo dalla politica comunitaria a Lisbona e a Goteborg.

La terza fase, l'attuale, ha maturato la consapevolezza che l'integrazione degli obiettivi di competitività economica, coesione sociale e sostenibilità ambientale debbano essere coltivati soprattutto alla dimensione locale, ma questo comporta la necessità di allargare (concettualmente, territorialmente, operativamente) la scala di osservazione dei fenomeni e di integrazione delle politiche secondo forme e dispositivi meno rigidi e vincolanti che nel passato.

Le conseguenze pratiche di questa riconfigurazione della questione locale nelle politiche di sviluppo sono rilevanti e mettono in gioco risorse e capacità (politiche, istituzionali e progettuali) che richiedono un salto di qualità nella governance dei sistemi territoriali. Vi sono almeno tre elementi di discontinuità che, per dare indicazioni su come ridefinire le politiche di sostegno all'internazionalizzazione, è utile richiamare:

1. la dimensione locale delle politiche di sviluppo richiede di delineare propri modelli di azione coerenti con i processi di globalizzazione;
2. la razionalizzazione dei servizi mirati al sostegno del processo e la loro specializzazione sinergica;
3. l'assegnazione di rinnovati obiettivi, coerenti con il clima competitivo, alla Pubblica Amministrazione.

Gli strumenti pubblici di sostegno comprendono, quindi, istituzioni e attività che il sistema normativo, di tutti i livelli di governo, ha inteso creare nel corso degli anni a favore delle imprese - soprattutto piccole e medie - per favorirle in tutte le possibili fasi del processo di internazionalizzazione, con l'obiettivo di accrescere la presenza dei sistemi produttivi sui mercati esteri e su quelle aree all'interno delle quali individuare importanti opportunità di sviluppo.

Un maggior dettaglio dell'evoluzione del quadro giuridico-istituzionale dell'internazionalizzazione, dal livello comunitario fino a quello regionale, è stato sviluppato nella terza parte del lavoro. Lo sforzo richiesto nel prossimo futuro al livello locale sarà quello di coordinare le varie tipologie di intervento oltre che coordinare le attività di ogni singolo soggetto che sul territorio si occupa di politiche internazionali.

Gli effetti della crisi sullo scenario economico e competitivo

Fino all'estate del 2008 l'economia mondiale aveva conosciuto una fase eccezionalmente prolungata di crescita, seppur con oscillazioni nel ritmo di sviluppo, accompagnata da un'inflazione bassa e stabile. Alla luce di queste dinamiche le prospettive di crescita apparivano, anche grazie agli elevati tassi di sviluppo delle economie di grandi paesi emergenti, stabili e durature nel tempo. Quella visione, però, è stata gradualmente erosa dalla crisi strutturale dei Paesi industrializzati ed è precipitata rapidamente a causa dei problemi finanziari e dalla bolla immobiliare che ha coinvolto gran parte delle economie mondiali.

Questi elementi hanno concorso alla caduta della domanda, ma anche ad una maggior instabilità dei mercati internazionali e dall'indebolimento del dollaro, ovvero all'avvio di una fase di recessione mondiale non ancora conclusa. E' cronaca di queste settimane, infatti, il rischio di insolvenza dei principali operatori bancari di alcuni Stati dell'Unione europea: Grecia, Irlanda, Portogallo e Spagna e del rischio che anche l'Italia possa essere interessata da attacchi speculativi a causa di fattori di natura sia politica che economica come l'elevato debito pubblico che nonostante gli sforzi rimane ancora troppo ingente.

I pericoli che discendono dall'attuale situazione economico finanziaria sono evidenti a tutti e, in termini occupazionali e produttivi, oltre che sociali, sono evidenti anche le possibili conseguenze sul livello di benessere dei cittadini.

Lo sforzo compiuto dai governi sia nazionale che regionale si sono giustamente concentrate sulla soluzione dei problemi di breve periodo, ovvero sul tentativo di dare liquidità alle imprese allo scopo di salvaguardare le energie indispensabili nel momento in cui si supera la difficoltà congiunturale e di dare protezione ai soggetti più deboli come i lavoratori a rischio disoccupazione, al fine di limitare le conseguenze economiche e sociali, nel tentativo ultimo di salvaguardare il livello di coesione.

Allo stesso tempo, però, va evidenziato che l'attenzione va ora posta sulle opportunità che, da un periodo buio come questo, si possono creare le premesse per uno sviluppo futuro. Si tratta di avviare una seconda fase delle politiche anticrisi che, siano volte a rimuovere i vincoli competitivi del sistema territoriale regionale.

Ma per trovare delle soluzioni alla difficile situazione congiunturale è necessario fare un passo indietro per capire, da un lato le dinamiche economiche internazionali e, dall'altro, quali sono le problematiche strutturali che vive il Friuli Venezia Giulia.

In questa parte del documento prenderemo in esame alcuni dei principali indicatori economici che condizionano le economie mondiali mettendoli a confronto con le dinamiche nazionali al

fine di dare risalto ai punti di forza ma anche, e soprattutto alle debolezze del sistema Italia. Nel paragrafo successivo, invece, approfondiremo le performance del sistema regionale per poi poter suggerire alcune risposte concrete alle domande fondamentali della competizione territoriale.

Le principali variabili economiche

Gli scambi internazionali di beni e di servizi sono cresciuti a un ritmo superiore a quello della domanda mondiale: tra il 1987 e il 2006 l'incidenza delle esportazioni sul PIL mondiale è aumentata dal 18% al 30%. L'incremento ha riguardato principalmente le merci, le cui esportazioni sono aumentate dal 14% al 24% del PIL. A differenza del passato, all'incremento della quota degli scambi hanno contribuito in modo consistente sia i paesi emergenti che quelli in via di sviluppo: la loro quota sulle esportazioni mondiali di beni è aumentata dal 21% al 35%.

La crisi finanziaria iniziata nel 2007 sta incidendo in modo molto differenziato sul rallentamento delle economie mondiali. In particolare i sistemi produttivi dei Paesi avanzati, già pesantemente indeboliti dal forte aumento dei prezzi delle materie prime stanno oggi subendo anche le ripercussioni della concorrenza dei paesi emergenti. Di pari passo con il deteriorarsi del quadro mondiale, il ritmo di espansione dell'economia dell'area dell'euro ha seguito a rallentare con pesanti ripercussioni negative sull'andamento del reddito procapite.

Il Fondo monetario Internazionale ha valutato l'intensità della contrazione per le economie avanzate come la più profonda mai registrata a partire dalla fine della Seconda Guerra mondiale. Dopo la stagnazione dei due anni precedenti nel corso del 2010 si sono registrati alcuni segnali di ripresa con stime di crescita del PIL mondiale nell'anno corrente che dovrebbero attestarsi su un valore del +4,8%.

Secondo le stime dell'Istituto la quota dell'area Euro sul PIL mondiale, che a parità di potere d'acquisto era pari al 18% nel 2000, scenderà al 13% nel 2015. Nello stesso periodo la quota dei paesi emergenti asiatici raddoppierà, portandosi dal 15 al 29 per cento¹⁴.

¹⁴ Un'interessante riflessione sulle dinamiche del Commercio internazionale è stata fatta da Federico Rampini che ha messo a confronto i dati sullo scambio di merci tra le grandi regioni del mondo. La ricostruzione della serie storica, fatta da alcuni economisti americani, mette in evidenza che la quota di mercato internazionale di Paesi come Cina e India sta crescendo arrivando a toccare i livelli registrati nell'800 quando l'Oriente era il maggior esportatore di spezie. Per un approfondimento si veda F. Rampini,

Tabella 2: Andamento di alcuni dei principali indicatori economici

	PIL in termini reali				Prezzi al consumo			Saldo Conto corrente			Disoccupazione		
	Previsioni				Previsioni			Previsioni			Previsioni		
	2008	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
<i>Economie Avanzate</i>	0,2	-3,2	2,7	2,2	0,1	1,4	1,3	-0,3	-0,3	-0,1	8,0	8,3	8,2
<i>Paesi emergenti e in via di sviluppo</i>	6,0	2,5	7,1	6,4	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Nord America</i>		9,1	10,5	9,6	-0,7	3,5	2,7	6,0	4,7	5,1	4,3	4,1	4,0
Usa	0,0	-2,6	2,6	2,3	-0,3	1,4	1,0	-2,7	-3,2	-2,6	9,3	9,7	9,7
Canada		-2,5	3,1	2,7	0,3	1,8	2,0	-2,8	-2,8	-2,7	8,3	8,0	7,5
Messico	1,5	-6,5	5,0	3,9	5,3	4,2	3,2	-0,6	-1,2	-1,4	5,5	5,0	4,5
<i>America Latina</i>		-3,0	2,9	2,5	0,2	1,7	1,2	-2,6	-3,0	-2,6	-	-	-
Brasile	5,1	-0,2	7,5	4,1	4,9	5,0	4,6	-1,5	-2,6	-3,0	8,1	7,2	7,5
Argentina		0,9	7,5	4,0	6,3	10,6	10,6	2,0	1,7	1,2	8,4	8,0	8,6
<i>Area Euro</i>	0,5	-4,1	1,7	1,5	0,3	1,6	1,5	-0,6	0,2	0,5	9,4	10,1	10,0
Germania	1,0	-4,7	3,3	2,0	0,2	1,3	1,4	4,9	6,1	5,8	7,5	7,1	7,1
Francia	0,1	-2,5	1,6	1,6	0,1	1,6	1,6	-1,9	-1,8	-1,8	9,4	9,8	9,8
Spagna	0,9	-3,7	-0,3	0,7	-0,2	1,5	1,1	-5,5	-5,2	-4,8	18,0	19,9	19,3
Italia	-1,3	-5,0	1,0	1,0	0,8	1,6	1,7	-3,2	-2,9	-2,7	7,8	8,7	8,6
<i>Asia</i>		3,6	7,9	6,7	2,0	3,3	4,3	3,5	3,0	2,8	-	-	-
Cina	9,6	9,1	10,5	9,6	-0,7	3,5	2,7	6,0	4,7	5,1	4,3	4,1	4,0
India	6,4	5,7	9,7	8,4	10,9	13,2	6,7	-2,9	-3,1	-3,1	-	-	-
Giappone	-1,2	-5,2	2,8	1,5	-1,4	-1,0	-0,3	2,8	3,1	2,3	5,1	5,1	5,0
Russia	5,2	-7,9	4,0	4,3	11,7	6,6	7,4	4,0	4,7	3,7	8,4	7,5	7,3
<i>Medio Oriente e Africa del Nord</i>		2,0	4,1	5,1	6,7	6,8	6,2	2,6	4,4	5,2	-	-	-
<i>Africa Sub-Shaariana</i>		2,6	5,0	5,5	10,4	7,5	7,0	-1,7	-1,1	-1,9	-	-	-

Fonte: International Monetary Fund - October 2010

La sola lettura dei dati complessivi potrebbe però trarre in inganno senza un approfondimento dell'analisi per Paese. Infatti, come evidenziano i principali indicatori macroeconomici la ripresa non avrà effetti uniformi su tutte le economie. Anzi, è previsto che nel corso dei prossimi mesi la forbice della crescita tra le economie sviluppate, destinate a crescere in maniera modesta, e le economie emergenti, per le quali si prevede una tasso di crescita sensibilmente maggiore, si allargherà. In particolare il FMI prevede per il 2010 un consolidamento della crescita dei Paesi sviluppati pari al +2,7% e stima un incremento leggermente inferiore (+2,2%) per il 2011. Le economie emergenti, invece, meno condizionate dalla debolezza della domanda interna e dalle restrizioni all'accesso al credito, registrato un +7,1% nel 2010 si prevede possa crescere del +6,4% nel 2011. In particolare la Cina cresciuta del 10,5% nel 2010 si prevede possa crescere dell'9,6% nel 2011 così come l'India (+9,7% e +8,4%) e il Brasile (7,5% con frenata a +4,1% nell'anno successivo) (Tabella 2).

La bassa crescita italiana è imputabile all'evidente perdita di competitività sia rispetto ai nostri principali partner europei che extra europei. Durante i primi dieci anni dell'Unione monetaria (1998-2008) il costo del lavoro per unità di prodotto (produttività) nel settore privato in Italia è aumentato del 24% mentre in Francia del 15% e, addirittura, è diminuito in Germania. Questi divari rispecchiano soprattutto i discordi andamenti della produttività del lavoro: nel decennio, se facciamo riferimento ai dati disponibili, possiamo osservare che la produttività in Germania è aumentata del 22%, in Francia del 18%, mentre in Italia solo del 3%. Le differenze sono imputabili alla diversa struttura di impresa e alla conseguente introduzione di innovazioni di processo ma, soprattutto di prodotto.

Nello stesso periodo il costo nominale di un'ora lavorata in Italia è cresciuto del 29%, più che in Germania (20%), ma molto meno che in Francia (37%). La maggiore inflazione italiana ha contribuito a contenere le retribuzioni reali orarie, allineandole alla dinamica tedesca (3% nel decennio), mentre in Francia sono aumentate del 16%. Va anche precisato che in Germania le retribuzioni orarie medie nel 1998 erano di oltre il 50% maggiori di quelle italiane.

All'occhio dell'economista esperto sarebbero sufficienti questi pochi dati per fornire una prima preoccupante rappresentazione delle dinamiche che stanno mutando radicalmente gli equilibri economici mondiali.

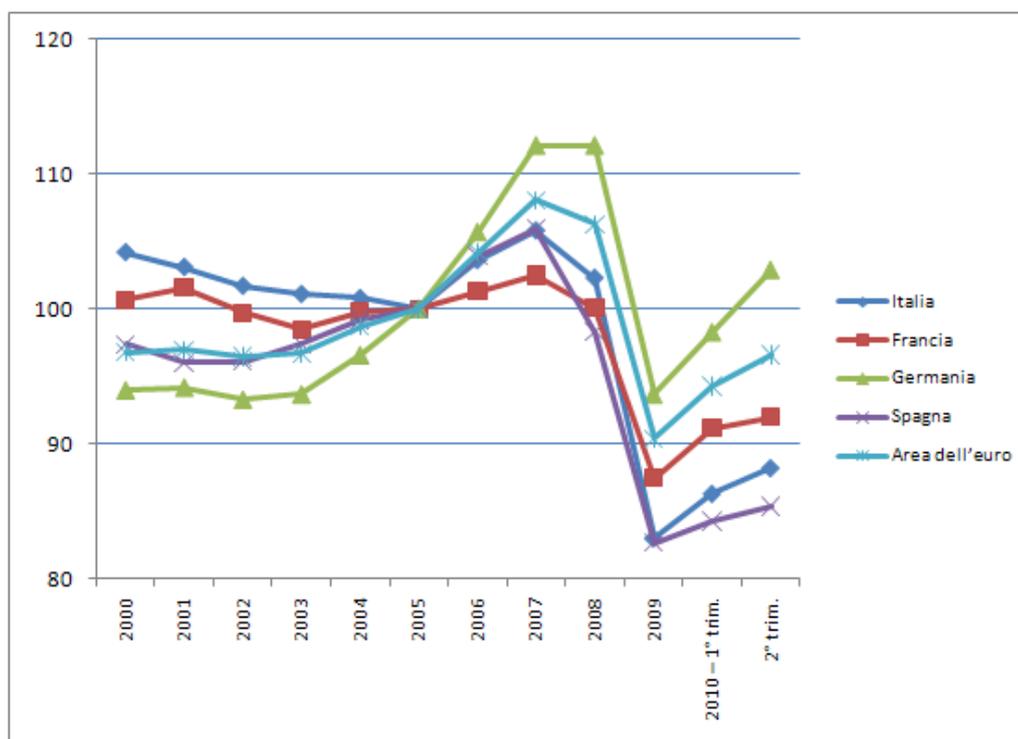
Per quel che concerne le principali Regioni del mondo il Fmi prevede che negli Stati Uniti, a fronte di una crescita del 2,6% nel 2010, nel 2011 crescerà ad un tasso inferiore (2,3%). Nell'area Euro, invece, la crescita dell'1,7% nel 2010 seguirà ad un tasso inferiore nel 2011 (1,5%).

Per quanto riguarda l'Italia il Fmi prevede una crescita del PIL inferiore alla media di Eurolandia: la crescita dell'1,0% nel 2010 si prevede si assesterà sempre sull'1,0% nel corso dell'anno. I dati del Fondo prevedono inoltre per il nostro Paese una crescita media dell'inflazione nel 2011 dello 0,8% contro l'1,6% registrato nel 2010. Il tasso di disoccupazione che era pari al 7,8% nel 2009 è cresciuto, attestandosi all'8,7%, nel 2010 con una previsione dell'8,8% nel 2011. Dati che se focalizzati sulla disoccupazione giovanile mostrano una situazione ancora più preoccupante.

Impietoso anche il confronto degli indicatori sintetici italiani con quelli previsti per le economie forti dell'area Euro. Nel biennio 2010/2011 il PIL tedesco dovrebbe crescere del 3,3% e del 2,0% con un'inflazione che dovrebbe registrare valori sull'ordine dell'1,3% e dell'1,4%, mentre il tasso di disoccupazione attestatosi su valori leggermente più elevati di quello fisiologico (7,1%) nel 2010 si prevede resterà sullo stesso valore nel 2011. In Francia la crescita del PIL nel 2010 è stata dell'1,6% prevedendo analogo andamento per il 2011, mentre il tasso di inflazione attestatosi al 1,6% nel 2010 si stima possa rimanere sullo stesso livello nel 2011 a dispetto di un elevato andamento della disoccupazione che si è attestata al 9,8% nel 2010 con previsione di stabilità del trend.

Purtroppo, l'economia italiana ha accusato, per effetto delle note debolezze strutturali, più di altre l'effetto della crisi. La nostra economia, infatti, manifesta da quasi due decenni l'incapacità di crescere a tassi sostenuti e nei prossimi anni agirà da fattore condizionante anche la domanda globale che come ricordo il FMI, nel suo World Economic Outlook, nei prossimi anni la ripresa economica mondiale sarà caratterizzata ancora dalle difficoltà dell'economia globale (Figura 2).

Figura 2: Produzione industriale: area dell'euro (indice 2000=100)



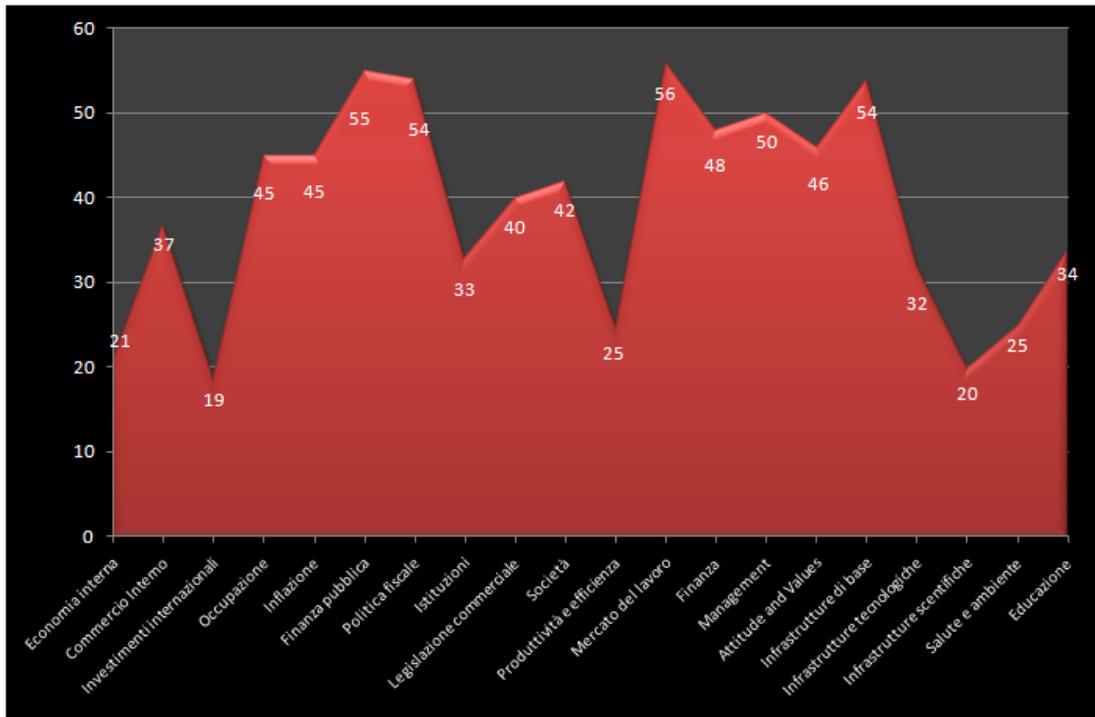
Fonte: elaborazione dati Eurostat

Nel periodo di crisi l'Italia ha mostrato una caduta del PIL molto più accentuata di quella registrata nei Paesi industrializzati nonostante una esposizione finanziaria degli intermediari notevolmente meno rischiosa di quella evidenziata in altri paesi. Nonostante ciò il Governo e la Banca Centrale Europea hanno predisposto misure coordinate, assicurando la continuità dei flussi di finanziamento alle istituzioni finanziarie e all'economia, ampliando le garanzie in essere sui depositi bancari, rafforzando la posizione patrimoniale degli intermediari in difficoltà ed evitando la paralisi dei mercati finanziari.

L'andamento meno brillante della nostra economia ha, come si diceva, ragioni di tipo strutturale come un debito pubblico pari al 118% del PIL e in tendenziale crescita. Tale squilibrio ha l'effetto di sottrarre risorse all'economia privata. Incidono negativamente sulla capacità di produrre reddito da parte del settore privato anche una amministrazione pubblica sovradimensionata e, soprattutto, dotata di competenze non sempre in grado di affrontare e risolvere le criticità che la competizione globale fa emergere, una burocrazia che ostacola l'avvio dei necessari processi di semplificazione. A questi vincoli vanno aggiunte alcune debolezze endogene al sistema produttivo, insite nella piccola dimensione, come la bassa produttività, la scarsa propensione alle innovazioni, l'eccessiva specializzazione su produzioni tradizionali, ecc.. Tutto ciò, in una fase congiunturale negativa e con l'impossibilità di agire sulle leve economiche che in passato hanno consentito di recuperare competitività come il tasso di cambio, pone in

tutta evidenza che le difficoltà strutturali del nostro Paese si ripercuotono negativamente sulla capacità di aggredire i mercati esteri, sulla caduta dei consumi interni, sull'andamento in crescita dei tassi di inflazione e di disoccupazione (Figura 3).

Figura 3: Indici di competitività periodo 1995-2010



Fonte: Elaborazione dati IMD

I dati, che interessano alcuni dei più importanti indicatori di competitività, mettono in evidenza le difficoltà del sistema economico italiano se confrontato con le performance dei principali competitori. L'Italia si colloca solo al 19° posto rispetto al valore degli investimenti esteri, al 25° per la produttività, al 54° per le infrastrutture di base e la politica fiscale, al 34 per le infrastrutture tecnologiche e, addirittura al 55° per la finanza pubblica.

Le chiare difficoltà del sistema Italia a confrontarsi nello scenario economico internazionale e le ripercussioni degli indicatori di competitività impongono, per il raggiungimento di migliori performance o più semplicemente per la loro sopravvivenza, di avviare e consolidare i necessari adeguamenti strutturali.

Nonostante il perdurare della contrazione dell'economia mondiale ed i vincoli strutturali dell'economia nazionale, le imprese attive italiane sono aumentate del 2,7% rispetto al 2009, riportando la crescita annua più intensa di tutto l'ultimo decennio. Ciò non può essere considerato un fatto positivo in assoluto. Infatti, tra le ragioni che concorrono a giustificare la nascita di micro imprese vi è la scelta di molti disoccupati che "tentano" di risolvere in questo

modo la questione lavoro. Se ciò può essere considerato un fatto positivo che dimostra la dinamicità del tessuto sociale dall'altro si evidenzia la propensione del tessuto economico a privilegiare la piccola dimensione (Tabella 3).

Tabella 3: Distribuzione delle imprese per fascia dimensionale

	Enterprises			Employment			Value added		
	Italy		EU-27	Italy		EU-27	Italy		EU-27
	Number	Share	Share	Number	Share	Share	Billion €	Share	Share
Micro	3.731.348	94.6 %	91.8 %	7.292.281	46.9 %	29.7 %	219	32.6 %	21.0 %
Piccole	189.294	4.8 %	6.9 %	3.351.855	21.6 %	20.7 %	155	23.0 %	18.9 %
Medie	20.151	0.5 %	1.1 %	1.935.295	12.5 %	17.0 %	108	16.1 %	18.0 %
PMI	3.940.793	99.9 %	99.8 %	12.579.431	80.9 %	67.4 %	482	71.7 %	57.9 %
Grandi	3.096	0.1 %	0.2 %	2.961.028	19.1 %	32.6 %	190	28.3 %	42.1 %
Totale	3.943.889	100.0 %	100.0 %	15.540.459	100.0 %	100.0 %	672	100.0 %	100.0 %

Fonte: Elaborazione dati Eurostat

L'inasprimento dei mercati si misura però dal confronto tra il tasso di natalità e di mortalità delle imprese. Tale differenza mette in evidenza un saldo, seppur lieve, negativo (-0,4%). Questa contrazione del numero di imprese attive è motivata dalla persistenza del processo di selezione che sta interessando le imprese italiane, sia a livello settoriale, con la continua contrazione del peso relativo dei settori agricolo e industriale sul totale dell'economia, sia a livello di forma giuridica d'impresa, verificandosi un lento ma continuo ridimensionamento delle ditte individuali (-0,5%) a vantaggio delle forme di tipo societario, in particolar modo delle società di capitali (+16,3%).

Le aree territoriali che hanno contribuito maggiormente alla crescita dello stock imprenditoriale italiano nel 2008 sono state il Centro e il Nord-Ovest: in particolar modo, le regioni ad aver sostenuto un incremento maggiore rispetto al 2007 sono il Lazio, la Lombardia, la Toscana, la Liguria e il Piemonte, con una forte crescita anche per quanto riguarda le imprese della Campania, regione che spicca nell'insieme delle regioni meridionali, cresciute mediamente meno in confronto al trend nazionale. Le variazioni meno incoraggianti riguardano due regioni del Nord: la Valle d'Aosta e il Friuli Venezia Giulia che presentano variazioni negative rispetto al dato dell'anno precedente.

L'interscambio commerciale

Il commercio mondiale ha evidenziato nel 2008 un repentino rallentamento, risentendo del progressivo diffondersi degli effetti della crisi finanziaria sulle principali economie mondiali. Nel 2009 la decrescita degli scambi internazionali, dovuta ad una contrazione dell'attività economica delle principali economie industrializzate tra la fine del 2008 e l'inizio del 2009 si è ulteriormente accentuata.

Il 2010 ha fatto segnare una ripresa moderata, inferiore alle previsioni, per il permanere di difficoltà nell'area dell'euro che in parte annullano i contributi positivi da parte della domanda proveniente dai paesi emergenti. La capacità di tali economie di mantenere spunti di crescita autonoma, soprattutto per i paesi esportatori di materie prime, rappresenta il fattore cruciale affinché l'economia mondiale possa evitare una recessione globale di intensità e durata superiori a quelle attese.

La disamina sulla dinamica delle esportazioni dei singoli Stati mette in evidenza un trend che in generale è positivo ma lo è con valori inferiori a quelli registrati dai Paesi emergenti (Tabella 4).

Tabella 4: Esportazioni dei Paesi per regioni geografiche (valori percentuali)

Paese	80-90	90-00	00-05	2005	2006	2007	2008	2009
Usa	5,70	7,20	3,30	10,80	14,50	12,00	11,90	-18,80
Canada	6,80	8,30	5,50	18,00	8,40	7,00	8,50	-30,10
Messico	5,90	16,10	5,30	13,10	17,10	8,60	7,30	-21,30
Brasile	5,40	5,90	17,10	22,60	16,30	16,60	23,20	-22,7
Argentina	2,10	10,10	9,20	16,70	15,40	19,80	26,50	-20,60
Germania	-	3,90	13,50	6,90	14,10	19,20	9,20	-22,50
Francia	7,50	5,00	8,70	2,60	6,90	11,20	8,60	-20,80
Spagna	10,80	8,30	12,60	5,60	10,90	18,50	10,80	-22,40
Italia	8,70	4,60	10,40	5,60	11,70	19,90	8,30	-25,40
Cina	12,80	14,50	26,70	28,40	27,20	25,60	17,30	-15,90
India	7,30	9,50	19,20	30,00	22,30	23,10	29,70	-16,40
Giappone	8,90	4,10	6,50	5,20	9,20	7,80	12,30	-26,10
Russia	-	-	19,30	33,10	24,70	16,60	33,10	-35,70
Economie in via di sviluppo	3,20	9,00	14,30	22,50	19,30	16,40	18,80	-21,80
Economie industrializzate	7,20	5,90	9,50	9,20	12,60	14,20	11,40	-22,60
Mondo	6,00	6,70	11,40	14,30	15,50	15,30	15,10	-22,90

Fonte: Elaborazioni dati Eurostat

In questo quadro generale, nel 2008 le esportazioni italiane rispetto al PIL hanno registrato, una crescita sull'anno precedente, dell'1,2% (nel 2007 erano cresciute del 9,9%) mentre le importazioni sono cresciute dell'1,1%. A fronte di questo andamento il saldo commerciale è risultato negativo per oltre 13.034 milioni di euro, più ampio di quello rilevato nel 2007, pari a 8.596 milioni di euro.

Nel corso del 2009, sul fronte del commercio internazionale italiano, si è evidenziato un quadro ancora più negativo. Le esportazioni hanno subito una forte contrazione, per una percentuale del 20,9% e, di pari passo le importazioni sono diminuite del 22,3%. Il saldo commerciale, anche grazie al crollo delle importazioni, hanno registrato un saldo negativo di 5.875 milioni di Euro.

Pur non disponendo per il 2010 di dati definitivi possiamo affermare che si è realizzata una inversione di tendenza che potrebbe far ben sperare per gli anni a venire. Il 2010 ha dato qualche indicazione di ripresa contrassegnato dal fatto che le esportazioni hanno ripreso a crescere (12,4%) pur rimanendo in valori monetari ancora molto al di sotto degli anni precedenti. Le importazioni in linea con le esportazioni sono cresciute ma a un tasso superiore

(18,2%) confermano il trend negativo del saldo commerciale che ha raggiunto un valore superiore a 14.000 milioni di euro.

Nel 2009 le esportazioni sono state positive verso la maggior parte dei principali partner commerciali: Germania (+1,1%), Svizzera (+8%), Russia (+9,3%), e Polonia (+10,5%). Riduzioni del fatturato estero si sono misurate verso la Spagna (-9,8%), gli Stati Uniti (-5,5%), il Regno Unito e il Belgio. Stabile, invece, l'export verso la Francia, che rimane il secondo mercato di destinazione delle merci italiane (circa 41 miliardi di euro nel 2008) (Tabella 5).

Tabella 5: Interscambio commerciale dell'Italia per aree geografiche valori in migliaia di euro

	Esportazioni			Importazioni			Saldi		Saldi normalizzati %	
	2009 [†] gen-ago	2010 gen-ago	Var [†] %	2009 [†] gen-ago	2010 gen-ago	Var [†] %	2009 [†] gen-ago	2010 gen-ago	2009 [†] gen-ago	2010 gen-ago
Unione europea	109.343,30 [†]	123.330,861 [†]	12,8 [†]	108.748,744 [†]	126,471,705 [†]	16,3 [†]	594,566 [†]	-3.140,844 [†]	0,3 [†]	-1,3
Paesi europei non Ue	22.231,044 [†]	25,695,541 [†]	15,6 [†]	22,070,750 [†]	24,538,364 [†]	11,2 [†]	160,294 [†]	1,157,177 [†]	0,4 [†]	2,3
Africa settentrionale	7.660,803 [†]	8,687,787 [†]	13,4 [†]	13,969,307 [†]	16,137,295 [†]	15,5 [†]	-6,308,503 [†]	-7,449,508 [†]	-29,2 [†]	-30,0
Altri paesi africani	2.850,689 [†]	2,909,739 [†]	2,1 [†]	2,602,777 [†]	3,556,396 [†]	36,6 [†]	247,912 [†]	-646,658 [†]	4,5 [†]	-10,0
America settentrionale	12,807,708 [†]	14,898,979 [†]	16,3 [†]	6,996,532 [†]	8,078,676 [†]	15,5 [†]	5,811,176 [†]	6,820,302 [†]	29,3 [†]	29,7
America centro-meridionale	5,363,499 [†]	7,038,257 [†]	31,2 [†]	4,950,456 [†]	6,182,595 [†]	24,9 [†]	413,043 [†]	855,662 [†]	4,0 [†]	6,5
Medio Oriente	9,914,711 [†]	10,518,576 [†]	6,1 [†]	7,533,261 [†]	13,424,833 [†]	78,2 [†]	2,381,449 [†]	-2,906,257 [†]	13,6 [†]	-12,1
Asia centrale	2,960,232 [†]	3,539,239 [†]	19,6 [†]	3,660,696 [†]	4,863,821 [†]	32,9 [†]	-700,464 [†]	-1,324,582 [†]	-10,6 [†]	-15,8
Asia orientale	13,326,865 [†]	15,999,029 [†]	20,1 [†]	21,174,253 [†]	27,167,143 [†]	28,3 [†]	-7,847,388 [†]	-	-22,7 [†]	-25,9
Oceania	1,748,808 [†]	1,993,074 [†]	14,0 [†]	652,995 [†]	790,100 [†]	21,0 [†]	1,095,813 [†]	1,202,974 [†]	45,6 [†]	43,2
Altri territori	1,422,002 [†]	1,580,827 [†]	11,2 [†]	379,636 [†]	430,901 [†]	13,5 [†]	1,042,366 [†]	1,149,926 [†]	57,9 [†]	57,2
MONDO	189,629,668[†]	216,191,909[†]	14,0[†]	192,739,406[†]	231,641,829[†]	20,2[†]	-3,109,738[†]	-15,449,920[†]	-0,8[†]	-3,4

Fonte: Elaborazioni dati Istat

Le importazioni dai principali partner commerciali sono diminuite dalla Germania (-3,1%), Francia, Spagna e dal Belgio, mentre registrano un incremento, in termini di valore, dalla Cina (+8,4%), dalla Libia, dalla Russia e dagli Stati Uniti. Risultano pressoché stabili le importazioni dall'Olanda.

Dai dati si può quindi evincere che la performance complessiva dell'export delle imprese regionali nel corso di questi ultimi due anni non è stata particolarmente buona, a causa della crisi del commercio mondiale, che ha colpito con maggiore intensità il nostro Paese, fortemente condizionato dalla domanda di beni di consumo. Nonostante ciò le Regioni hanno registrato performance differenziate. Le Regioni meno performanti sono state quelle insulari con cadute dell'export doppio rispetto alla media nazionale mentre quelle del nord est hanno registrato nel 2009 una contrazione del 25,1% e una crescita dell'11,2% nel 2010. Tra le macroaree hanno fatto peggio, oltre che le regioni insulari, solo le regioni meridionali.

Il contesto generale della Regione Friuli Venezia-Giulia

I primi segni di ripresa, seppur ancora deboli, dopo la profonda crisi finanziaria ed economica che ha investito l'economia mondiale, hanno iniziato a manifestarsi nell'ultimo trimestre del 2009 e sono stati confermati anche nel corso del 2010. Il sistema finanziario globale, però, non è ancora uscito dal periodo di incertezza e rimane il tallone d'Achille della ripresa economica. Nei prossimi anni, la debole ripresa in atto dovrebbe proseguire con un progressivo rafforzamento dei bilanci degli Stati e con progressi verso la stabilità finanziaria globale, nonostante le battute d'arresto registrate in alcuni Paesi dell'area euro che tengono in fibrillazione la stabilità della moneta unica.

Le recenti turbolenze economiche manifestatesi in alcuni mercati europei hanno evidenziato la persistente vulnerabilità del sistema finanziario e dei bilanci statali. Tuttavia la situazione finanziaria è migliorata anche grazie ad una forte risposta dei responsabili politici dell'Unione europea che hanno contribuito, con senso di responsabilità, a stabilizzare i mercati e ridurre l'incertezza.

In Italia, i comportamenti più avveduti sia del sistema bancario e una rigida politica di contenimento del debito pubblico stanno riducendo i rischi di destabilizzazione innescati dalla speculazione internazionale. Attorno a questo scenario permangono, tuttavia, significativi margini di incertezza correlati al problema della crescita e, in particolare, a quello della transizione da un'economia matura, formata prevalentemente dal piccole imprese, verso un modello organizzativo più complesso e originale che coniughi dimensioni (di impresa e di sistema), capacità innovativa, convenienze locali, competenze relazionali.

Tali sviluppi e il mercato mondiale in rapida evoluzione rappresentano un richiamo forte sull'importanza di rimanere competitivi. Proprio per questo per il nostro Paese appare necessario affrontare alcune riforme chiave al fine di garantire all'economia una sostenibilità determinata da un più elevato livello di competitività sui mercati internazionali¹⁵:

1. affrontare in modo risolutivo i problemi del debito pubblico ereditati dal passato;
2. modernizzare la pubblica amministrazione
3. adottare in via definitiva criteri meritocratici;
4. de-regolamentare il mercato del lavoro;
5. diminuire il livello della tassazione;

¹⁵ Le riforme qui elencate sono una sintesi ragionata di quanto previsto da un importante documento della Commissione europea denominato «Small Business Act» e descritto sinteticamente nella prima parte di questo testo. Tale documento si basa sulla convinzione che l'imprenditorialità e gli imprenditori debbano essere incoraggiati e ricompensati poiché sono la struttura portante delle economie europee.

6. ridurre la complessità amministrativa;
7. migliorare l'accesso al mercato dei capitali;
8. favorire il processo di ricapitalizzazione imprese;
9. riformare i piani di studio e l'organizzazione scolastica;
10. Promuovere la ricerca e l'innovazione soprattutto tra le imprese di minori dimensioni;
11. Affrontare le sfide ambientali ed energetiche;
12. supportare i processi di internazionalizzazione.

Il capitolo, pertanto si sofferma sull'analisi di alcuni elementi chiave della competitività regionale e sulle conseguenze che la fase di recessione economica genera sulla produttività, nonché su alcuni dei principali elementi che determineranno la competitività futura del sistema produttivo regionale sui mercati mondiali.

Affronteremo con alcune riflessioni, utili per capire lo stato di cose e per produrre alcune suggestioni per i policy-maker regionali, alcuni temi che fungono da indicatori quali: il mutevole profilo del commercio (import – export) e degli investimenti; le attività imprenditoriali di R&S e innovazione; la competitività nei settori definiti maturi (prevalenti in Regione) nonché gli aspetti demografici, infrastrutturali, del mercato del lavoro e delle competenze.

Questo lavoro si prefigge di aggiornare i numerosi strumenti di politica industriale della regione e di cercare di affrontare tutti quei problemi che gli economisti ormai definiscono come la "precarietà del benessere"¹⁶.

Non dobbiamo infatti dimenticare che la nostra Regione appartiene ad un Paese privo di risorse energetiche e di varie materie prime non energetiche (economia di trasformazione) e, quindi, con la necessità, se si vuole conservare un adeguato livello di competitività, di mantenersi in movimento grazie ad un continuo processo di innovazione. Appare quindi essenziale per tutti i soggetti economici ed istituzionali comprendere che la visione statica, tipica della forma mercantilista, necessita di un radicale cambiamento.

L'assenza di materie prime e di fonti energetiche ci obbliga a ristrutturare sia le imprese che le istituzioni per non perdere le posizioni faticosamente acquisite nei decenni scorsi. In altre parole il Governo regionale deve essere in grado di proporre soluzioni per garantire risposte concrete alle questioni fondamentali della competizione territoriale.

Sono molti gli elementi che attualmente penalizzano il nostro modello produttivo, alcuni difficilmente condizionabili: concorrenza asimmetrica, crescita dei competitors, valuta forte, crescente contraffazione. Altri, invece, sono elementi potenzialmente condizionabili: patrimoni

¹⁶ La novità di questo approccio sta nel tener conto che il livello di benessere acquisito nel tempo non è permanente. Lo sforzo che ogni singola istituzione che governa un territorio deve fare è quello di adeguare le politiche di sviluppo ai continui cambiamenti del clima competitivo. Ciò è necessario per evitare che, aree un tempo altamente competitive, richino il declino a favore di territori emergenti.

disponibili (asset distintivi); capitale sociale: dimensione del sistema produttivo, propensione ad investire sui mercati esteri, accesso alle informazioni e alle risorse finanziarie per accrescere l'innovazione, modernizzazione della Pubblica Amministrazione, semplificazione amministrativa, rafforzamento della politica internazionale, ecc..

Per affrontare la sfida internazionale la Regione necessita di una strategia di sistema imperniata sia su azioni di difesa che di attacco. Difesa dei marchi, dalla contraffazione e dalle forme di concorrenza sleale; attacco mediante un'efficace strategia competitiva territoriale fondata su una visione del futuro che si innesti in quella del Paese al fine di incrementare la propensione all'innovazione, alla costruzione di reti corte e lunghe di relazioni internazionali.

Ciò richiede una conoscenza aggiornata sia dei punti di forza che di debolezza del proprio territorio per strutturare politiche in grado di cogliere le opportunità che il nostro modello produttivo è ancora in grado di offrire. Ma, allo stesso tempo, bisogna essere consapevoli che i nuovi fattori competitivi rendono sempre più difficile l'affermazione dei prodotti sui mercati internazionali e sempre più complesso il confronto con i competitori, soprattutto quelli emergenti, se non si abbandonano le vecchie regole che vedono le nostre imprese focalizzate su un approccio episodico di presenza all'estero e specializzate su prodotti ad alto contenuto di lavoro.

I sistemi produttivi locali, oggi, devono essere sempre più capaci di concepire architetture organizzative in cui la scelta produttiva è una componente sempre meno rilevante rispetto ad altri fattori della catena del valore. In altri termini, i sistemi territoriali devono sapersi inserire nei più ampi ed articolati sistemi produttivi internazionali, mitigando le convenienze locali con i più complessi fattori immateriali della produzione: per questo servono strumenti di policy adeguati. In questo modo è possibile cogliere le opportunità offerte da quelle nicchie di mercato che sanno far convivere la diversità e la multiculturalità e coniugare l'attitudine a combinare atteggiamenti cooperativi con quelli competitivi, vantaggi locali con quelli globali.

Tutte queste considerazioni ci inducono, se vogliamo dare risposte concrete all'economia regionale, a concentrare la nostra attenzione sull'individuazione di un set di indicatori in grado di tenere in considerazione le specificità del modello produttivo fondato sulle su reti di piccole imprese e, nel contempo, di descrivere in modo compiuto gli asset locali a supporto dei processi di apertura internazionale del sistema regionale.

In questa sezione viene descritto il contesto socio-economico regionale, mediante: l'analisi della struttura della popolazione e del territorio, delle risorse umane e del mercato del lavoro, del sistema produttivo, del sistema infrastrutturale, delle istituzioni e della governance. In tal modo si perviene alla individuazione dei punti di forza e di debolezza del sistema regionale, al fine di individuare gli obiettivi da assumere alla base del quadro programmatico regionale per la definizione delle relative scelte prioritarie.

La dinamica territoriale della Regione Friuli Venezia Giulia

Alla luce delle attuali difficoltà economiche internazionali dell'evoluzione della struttura produttiva e della loro flessibilità, i punti di forza del sistema economico regionale tendono a valorizzare le identità connaturate al modello territoriale per affrontare i momenti congiunturali più difficili senza essere in grado, però, di affrontare efficacemente i processi di adeguamento strutturale.

Le ragioni che determinano tale capacità/incapacità dipendono in particolare dall'inadeguatezza del modello di piccola impresa di adattarsi al progresso tecnico, ai mutamenti organizzativi, dalla crescente integrazione internazionale delle imprese e dall'incapacità di diversificare dai settori tradizionali.

Tutto ciò viene confermato dalla stabile distribuzione delle imprese regionali nei settori maturi e, al pari del resto di quello italiano, dominanti da piccole imprese organizzate in sistemi produttivi specializzati. Si tratta dunque di una popolazione particolarmente vulnerabile rispetto ad uno scenario che sollecita un cambiamento di prospettiva: dal quadrante locale allo scacchiere globale, dove vanno emergendo nuovi bacini di domanda ma anche nuovi concorrenti rispetto ai quali occorre trovare elementi sostanziali di differenziazione.

La regione Friuli Venezia Giulia è anche caratterizzata da alcune peculiarità direttamente collegate alla collocazione geografica che la pone, da sempre, nella posizione di terra di confine e dal fatto che questa posizione geografica ha consentito alla regione di guadagnarsi lo status della specialità. Tuttavia con l'entrata nell'Unione europea della Slovenia tale ruolo si è modificato e si modificherà ulteriormente nei prossimi anni a causa della nuova geografia europea conseguente al processo di integrazione avviato dai Balcani Occidentali.

Su queste basi nel capitolo abbiamo raccolto ed elaborato i dati statistici con l'obiettivo di fotografare l'economia della nostra Regione e confrontarla con altre regioni simili (in particolare il nord est) per effettuare una sorta di benchmark con altri territori dell'Unione europea.

I dati economici che descrivono il mutamento radicale negli equilibri economici mondiali mettono in rilievo le difficoltà che sta incontrando l'economia regionale e del Nord Est nel suo insieme.

Ambiente e territorio

Il territorio del Friuli Venezia Giulia, così come le identità che caratterizzano lo stesso, è molto diversificato nonostante la piccola dimensione della regione. La superficie regionale, pari a 7.858 Km², si compone infatti per il 42,5% di aree montane, per 19,3% collinari e per il restante 38,2% di pianura. Secondo le statistiche ISTAT, nel 2008 la percentuale di popolazione abitante in aree montane è pari al 5,6% di quella totale; mentre nelle zone collinari risiedono il 35,7% e in quelle di pianura il 58,7%.

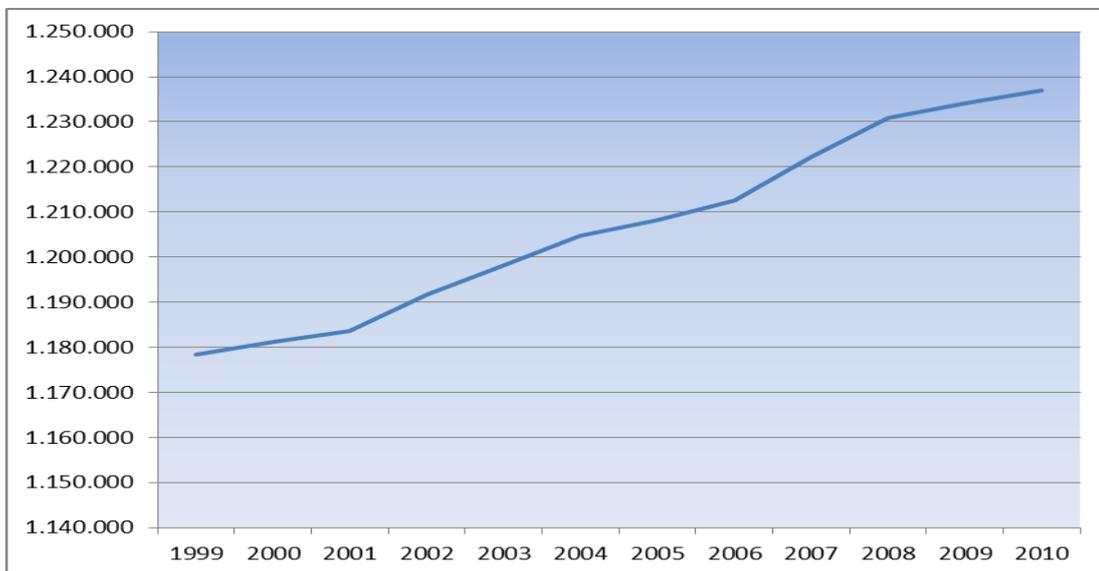
La regione risulta caratterizzata dalla presenza di piccoli comuni (219), il 65% dei quali ha una popolazione inferiore ai 3.000 abitanti. Circa il 31,7% della popolazione risiede nei 4 capoluoghi di Provincia e nei 57 comuni con popolazione superiore ai 5.000 abitanti risiede poco più del 74,8% della popolazione regionale.

Il Friuli Venezia Giulia si caratterizza pertanto per un modello insediativo fortemente diffuso sul territorio. Tale struttura comporta certamente maggiori difficoltà nell'organizzazione del sistema dei servizi per la popolazione, e in particolare del sistema dei trasporti al fine di garantire un'adeguata accessibilità alla popolazione dei piccoli comuni montani.

Il quadro demografico

La popolazione residente in Friuli Venezia Giulia ammonta a oltre 1.237.000 abitanti circa. L'entità della popolazione è il risultato di una crescita modesta, ma costante dal 1981. I dati relativi agli ultimi anni evidenziano che tale andamento è frutto di due dinamiche differenti: da un lato, va registrato un tasso naturale negativo (eccedenze delle morti sulle nascite) che caratterizza sia il contesto italiano che molte altre aree europee, dall'altro, va sottolineato un saldo migratorio positivo che ha più che compensato la tendenza naturale alla diminuzione della popolazione (Figura 4).

Figura 4 Dinamica demografica

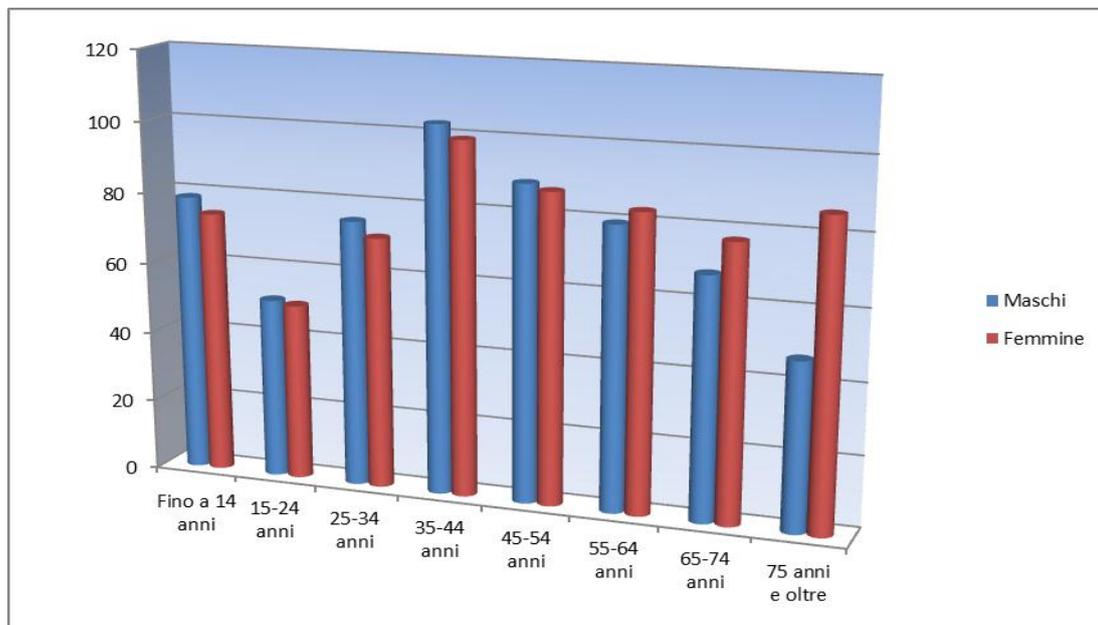


Fonte: Elaborazioni dati Istat

La bassa natalità ha determinato, nel tempo, un invecchiamento della popolazione: dal 1981 ad oggi si registra infatti una forte concentrazione della popolazione nelle classi di età superiore ai 65 anni, con un'accentuazione di tale tendenza negli ultimi anni. L'indice di dipendenza totale (il

rapporto tra la popolazione con età inferiore ai 14 anni e superiore ai 65, e la popolazione in età “lavorativa” – tra i 14 e i 65) è aumentato rispetto al 1991, generando un maggiore bisogno di strutture e servizi socio-assistenziali (Figura 5).

Figura 5. Distribuzione della popolazione per classi di età e sesso-Media 2009 (in migliaia)

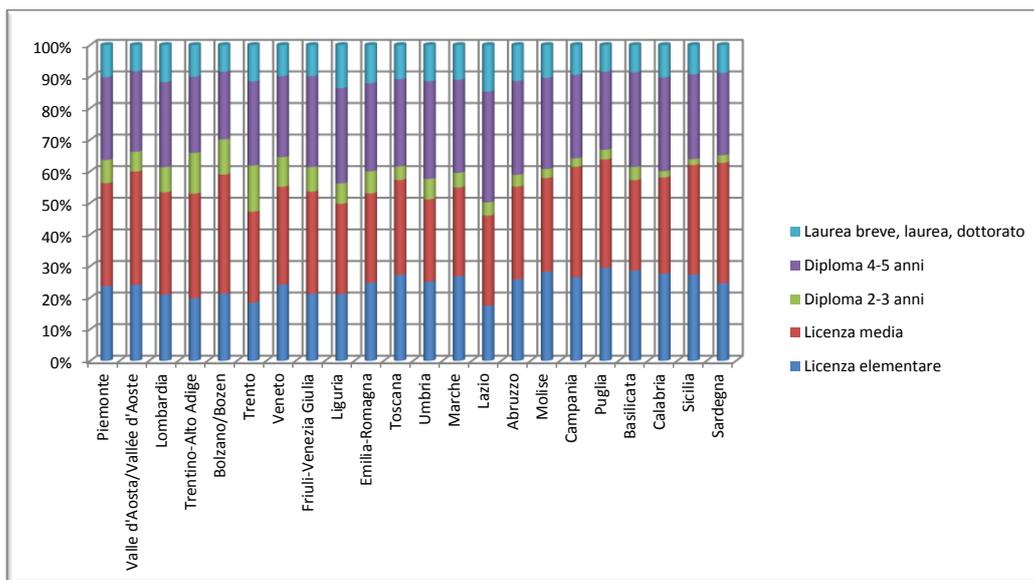


Fonte: Elaborazioni dati Istat

Le risorse umane e la qualificazione

Come si evince dai dati sul livello di istruzione della popolazione che costituisce la forza lavoro, il Friuli Venezia Giulia sembra avere una discreta capacità di formare risorse umane qualificate. La regione mostra, infatti, performance in linea rispetto alla media italiana sia per quanto riguarda la popolazione con istruzione post secondaria, sia per quanto riguarda il tasso di conseguimento del diploma di scuola media superiore. Tuttavia, confrontando la situazione del Friuli Venezia Giulia con quella media delle regioni del Nord est, la regione registra un numero inferiore di laureati costituenti la forza lavoro (Figura 6).

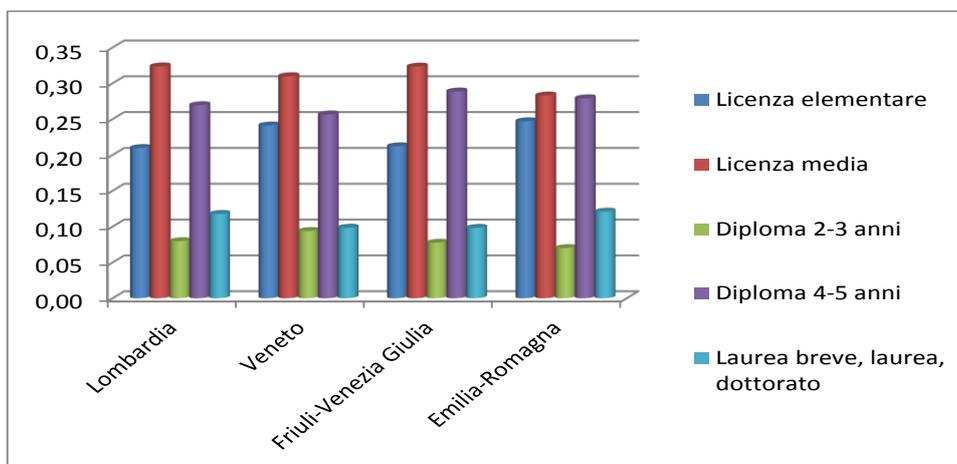
Figura 6. Popolazione per titolo di studio e regione - Media 2009



Fonte: Elaborazioni dati Istat

Il giudizio positivo sulle performance del Friuli Venezia Giulia circa la capacità di dotarsi di risorse umane qualificate viene confermato anche dall'indice costruito sulla base della popolazione attiva. Il confronto degli indicatori presi in esame (percentuale di laureati; percentuale di popolazione con istruzione post-secondaria) tra le Regioni del Nord Est e della Lombardia mostrano che il Friuli Venezia Giulia presenta valori maggiori di quelli registrati per le altre Regioni prese in considerazione per i diplomati ma inferiori per i laureati. La capacità del Friuli Venezia Giulia, sebbene sul territorio siano presenti due Università, un Parco scientifico e diversi Parchi e Poli tecnologici, di formare risorse umane qualificate appaiono inferiori con quelle delle regioni concorrenti (Figura 7), in particolare Lombardia ed Emilia Romagna.

Figura 7. Popolazione per titolo di studio in rapporto alla popolazione attiva - Media 2009



Fonte: Elaborazioni dati ISTAT, Indagine Forze Lavoro.

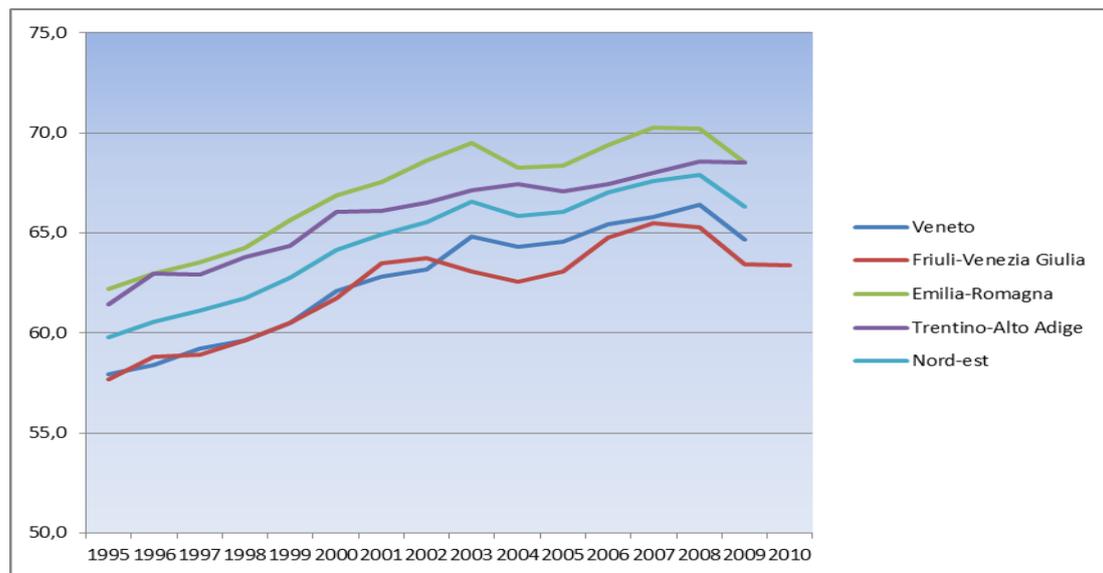
Va infine precisato che l'evoluzione delle competenze e della competitività dei sistemi produttivi sono direttamente connessi agli aspetti culturali di un territorio. La cultura di un territorio rappresenta un vero e proprio elemento inibitore del cambiamento in quanto i suoi tempi di adeguamento sono in genere molto lunghi.

Il mercato del lavoro

La conseguenza dell'andamento dei principali indicatori economici si è ripercossa negativamente sull'occupazione che, dopo alcuni anni di crescita, dal 2008 al 2010 ha registrato un trend negativo.

Il mercato del lavoro regionale ha vissuto a partire dalla seconda metà degli anni '90, una forte fase espansiva con una lieve flessione del numero di occupati registrata nel 2004. Il tasso di occupazione dopo questa flessione, già nel 2005, ha ripreso a crescere fino al 2008, l'anno della crisi finanziaria mondiale. La caduta, pressoché costante, in linea con quello nazionale e del Nord Est, toccando i punti di inizio millennio (Figura 8).

Figura 8 Tasso di attività (in valore percentuale)



Fonte: Elaborazioni dati ISTAT, Indagine Forze Lavoro.

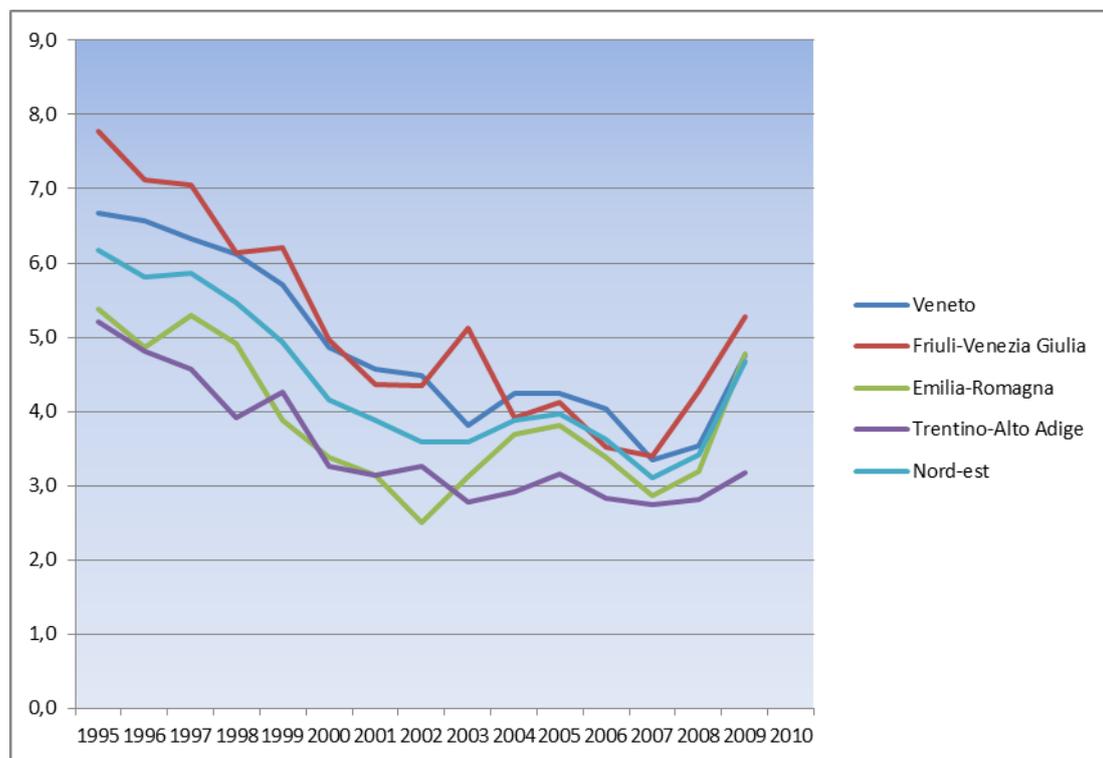
Sulla base dell'indagine sulle forze lavoro svolta dall'ISTAT (2009), nella classe di età 15-64 anni il tasso di occupazione – ovvero il rapporto tra gli occupati e la popolazione di 15-64 anni – si attesta a livello regionale al 63,4%. Si tratta di un valore leggermente inferiore rispetto alla media dell'Unione europea (64,6%) ma superiore a quella italiana (57,5%). Il tasso di occupazione del Friuli Venezia Giulia presenta livelli inferiori da quelli registrati in tutte le Regioni settentrionali ed è migliore solo di alcune regioni del Centro e di quelle meridionali. Nel corso dell'anno il mercato del lavoro regionale è stato caratterizzato da un livello di

partecipazione (tasso di attività) femminile ancora asimmetrico rispetto a quello maschile, ma comunque migliore se confrontato con quello evidenziato dalle altre Regioni.

Il tasso di disoccupazione della regione è invece costantemente inferiore a quello nazionale che però risente della cronica emergenza lavoro delle regioni del Sud. Nel periodo considerato la dinamica dell'indicatore regionale registra un trend positivo fino alla vigilia della crisi internazionale del 2008. In particolare negli anni 2006 e 2007 il numero dei disoccupati raggiunge valori fisiologici che si attestano appena sopra il 3%.

Il confronto con le Regioni limitrofe, invece, mette in rilievo una dinamica meno positiva visto che i tassi registrati in regione sono per tutto il periodo considerato superiori sia alla media del Nord Est che all'Emilia Romagna (Figura 9).

Figura 9 Tasso di disoccupazione



Fonte: Elaborazioni dati ISTAT, Indagine Forze Lavoro.

Nel corso del periodo considerato, si registra anche una tendenza a diminuire della quota dell'occupazione giovanile, in linea con quanto accade sia nel territorio nazionale che nell'area del Nord Est. Va sottolineato, infine, che la disoccupazione sembra colpire maggiormente le persone con un più alto titolo di studio; tale fenomeno, in Friuli Venezia Giulia, sembra avere maggior dimensioni che nelle Regioni del Nord Est.

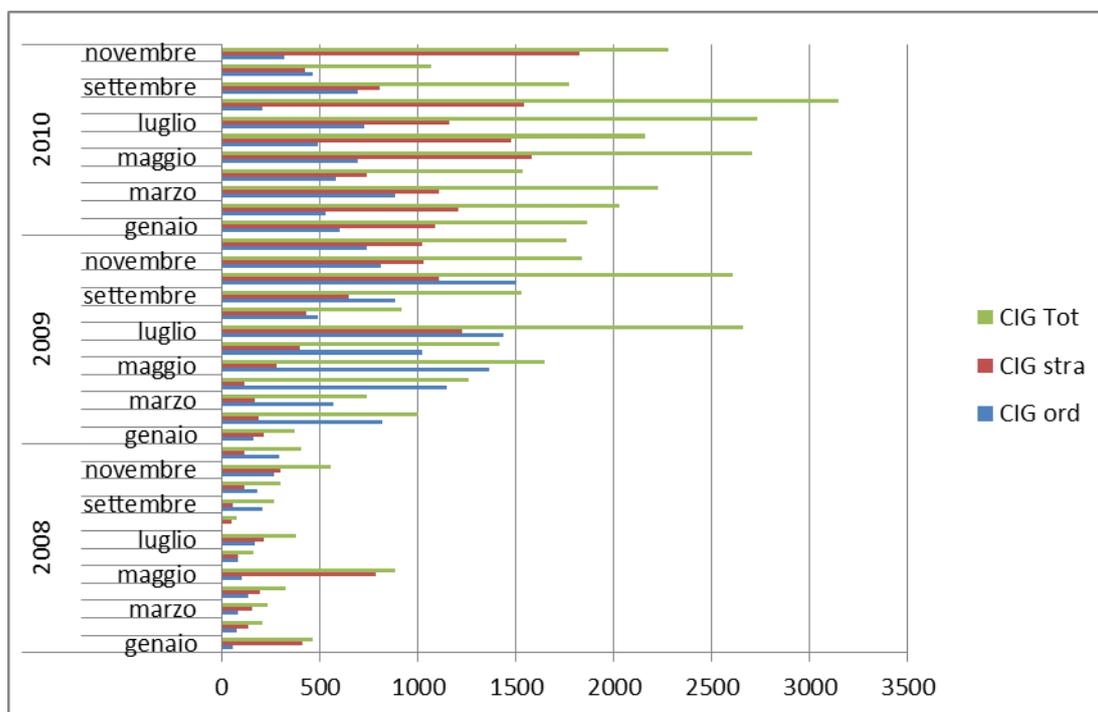
Dall'analisi sulle caratteristiche del mondo del lavoro regionale emergono alcuni importanti elementi che qui sintetizziamo:

- ✓ in seguito alla crisi finanziaria globale l'offerta occupazionale ha subito una considerevole contrazione colpendo prevalentemente le donne e i giovani;
- ✓ nonostante il periodo di crisi permane la richiesta di manodopera esterna in quanto questi soggetti garantiscono maggior flessibilità rispetto alla domanda di lavoro proveniente da residenti;
- ✓ negli ultimi anni del decennio tende a crescere la quota dei disoccupati di lunga durata, più che nel Nord Est;
- ✓ la percentuale dei laureati, tra i disoccupati, è più elevata rispetto alla corrispondente quota rilevata nel Nord Est.

Le tendenze recessive degli ultimi anni del decennio, come abbiamo visto, si sono diffuse rapidamente alla domanda ed offerta di lavoro e inciso sulle stesse, oltre che sull'occupazione, anche sulla crescita del ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni (CIG) ordinaria e straordinaria.

Lo stato di sofferenza in cui si trova il mercato lavorativo dalla fine del 2008 è quindi testimoniato, oltre che dall'intensificazione dei licenziamenti e dei conseguenti inserimenti dei lavoratori nelle liste di mobilità, anche dall'impennata delle ore di CIG ordinarie e straordinarie richieste e utilizzate dalle imprese (Figura 10).

Figura 10 Trend delle ore di CIG concesse in FVG (migliaia di ore)



Fonte: Elaborazioni su dati INPS

A fronte della dinamica occupazionale negli ultimi anni il ricorso alla CIG in Friuli Venezia Giulia si è posto l'obiettivo di arginare le difficoltà che le imprese stanno incontrando dal lato della domanda di prodotti.

Nel 2008 le ore di cassa integrazione guadagni (CIG) erogate in Friuli Venezia Giulia sono state circa 4,246 milioni, il 57% in più dell'anno precedente. Anche nel 2009 il ricorso alla CIG è stato sfruttato considerevolmente: complessivamente nell'anno le ore autorizzate sono state 17,753 milioni, di cui 10,951 milioni di ore di CIG ordinarie e 6,803 milioni di ore straordinaria, con significativo incremento rispetto a quelle concesse nell'anno precedente.

Infine, il 2010 (periodo gennaio-novembre) si è chiuso con non pochi problemi. Nel corso dell'anno le ore autorizzate di cassa integrazione guadagni sono risultate quasi 23,515 milioni di ore pari alla somma dei 6,185 milioni di ore ordinarie e dei 12,946 milioni di ore straordinarie. Nel corso dell'anno si è registrato un forte incremento della CIG straordinaria per far fronte ai numerosi casi di crisi aziendale.

L'accessibilità al mercato regionale

L'accessibilità rappresenta per un territorio uno dei fattori "determinantii" dello sviluppo. La dotazione infrastrutturale della Regione, che include non solo le reti materiali (trasporto persone e merci), ma anche quelle immateriali (infrastrutture per il trasporto dati), rappresenta uno degli elementi prioritari che incidono sul successo o sull'insuccesso dei processi di crescita di un territorio.

L'esito di questa analisi mostra che il Friuli Venezia Giulia ha una dotazione infrastrutturale stradale inferiore alla media nazionale (superiore solo nel caso della rete autostradale), rispetto alla quale registra quasi 8 punti percentuali in meno.

Questa debolezza è imputabile ad una carenza in quasi tutte le tipologie di strade¹⁷ e fa occupare alla Regione una posizione inferiore, rispetto sia alla media nazionale che di quella del Nord Est. Il rapporto tra la lunghezza delle strade e la popolazione mette in rilievo che ogni 10 mila abitanti la regione è dotata di 18 chilometri di strade regionali e provinciali (26,2 a livello nazionale), di 1,6 rispetto alle strade di interesse nazionale (3,2 nel Paese) e di 1,7 chilometri di autostrade (1,1 in Italia). Analoghe considerazioni possono essere fatte per le reti infrastrutturali portuali e aeroportuali, per le reti energetiche e ambientali, per le strutture e le reti telefoniche e telematiche.

In relazione a questi aspetti la Regione mostra un grado di accessibilità non adeguato sia in termini di potenzialità di utilizzo delle reti stradali che ferroviarie ed aeree. In particolare, le

¹⁷ Regionali e Provinciali che si sviluppano per una lunghezza pari a 2.205 km; altre strade di interesse nazionale sommano una lunghezza pari a 191 km.; infine le autostrade s snodano per una lunghezza pari a 290 km.

difficoltà di accesso si registrano principalmente per le aree distrettuali (Manzano, San Daniele, Maniago e Brugnera).

La possibilità per un territorio di poter utilizzare la Banda Larga rappresenta una necessità a cui i sistemi produttivi non possono rinunciare. Al fine di agevolare una lettura sulla disponibilità di dorsali in fibra ottica forniamo alcuni indicatori quali: il numero di chilometri realizzata, il rapporto tra l'estensione della rete e la popolazione residente, la distribuzione territoriale delle reti di telecomunicazioni. La limitata disponibilità di connettività a banda larga, associata alle caratteristiche del territorio, determina infatti un contesto a rischio per fenomeni di "digital divide" (divario digitale).

Dal punto di vista della riduzione dello svantaggio digitale all'interno del territorio regionale e tra il Friuli Venezia Giulia e i principali concorrenti, nel 2005 è stato avviato un progetto per cablare tutti i comuni della Regione. Il completamento della posa in opera della rete in fibra ottica, che coinvolge anche le zone svantaggiate della Carnia, è invece prevista per il 2013.

Ad oggi sono stati posati circa 650 chilometri di fibra ottica sui 1.570 chilometri previsti dal Programma denominato Hermes e sono in corso di completamento due (Amaro e Trieste) dei cinque principali "nodi" (Udine, Palmanova e Pordenone).

Il progetto appare come il più importante, insieme all'avvio della terza corsia autostradale, avviato in questi ultimi anni ed in grado di accrescere la competitività sia dei consorzi industriali che delle aree distrettuali presenti in regione.

Il sistema produttivo regionale

Di seguito analizziamo, sulla base dei dati disponibili, le caratteristiche del sistema regionale in relazione alle specificità economiche e strutturali del tessuto produttivo. Tale analisi è finalizzata a verificare gli aspetti particolarmente significativi e rilevanti ai fini del processo di programmazione delle risorse finalizzate a sostenere i processi di internazionalizzazione.

Specificità territoriali

Il sistema insediativo regionale ha un carattere policentrico, ricco di criticità, date dalla sua estrema diffusione sul territorio, ma anche di peculiarità positive, quali la vitalità e la capacità imprenditoriale del tessuto produttivo, concretizzata dalla presenza di alcune aree a forte specializzazione distribuite su tutte le provincie (legno/arredo nel manzanese, nell'alto Livenza e nel majanese; metallurgia nel maniaghese e nel pordenonese; l'agroindustriale in tutto il territorio; il caffè nel triestino; la nautica lungo tutto il litorale che va da Lignano a Trieste).

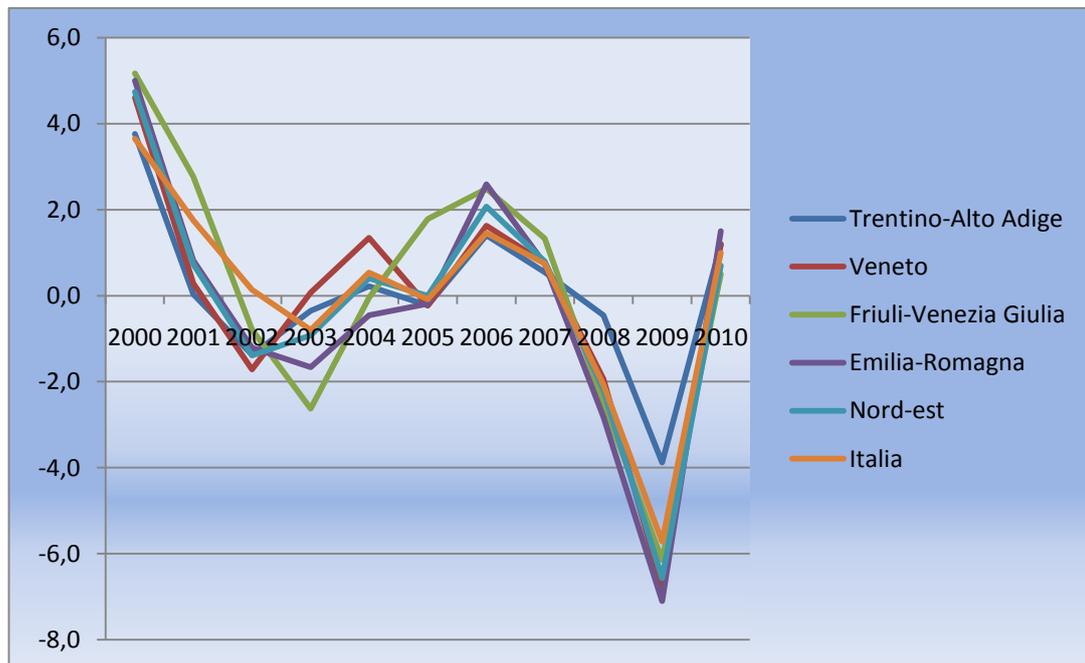
I conti economici territoriali

Analogamente a quanto avvenuto nell'area dell'euro, la recessione ha rallentato l'intera l'economia del Nord-est. A fronte di una crescita del PIL abbastanza sostenuta nel 2007 (4,1%),

nel 2008 si è registrata una sensibile attenuazione del reddito prodotto, cresciuto complessivamente solo dell'1,1%, mentre nel 2009, in seguito alla crisi esplosa l'anno precedente, il prodotto ha subito una contrazione molto pesante (-3,9%). Nel 2010, invece, i risultati registrati, seppur con andamento altalenante, hanno evidenziato qualche segnale di attenuazione della caduta produttiva ma con esiti non ancora incoraggianti (+0.5%).

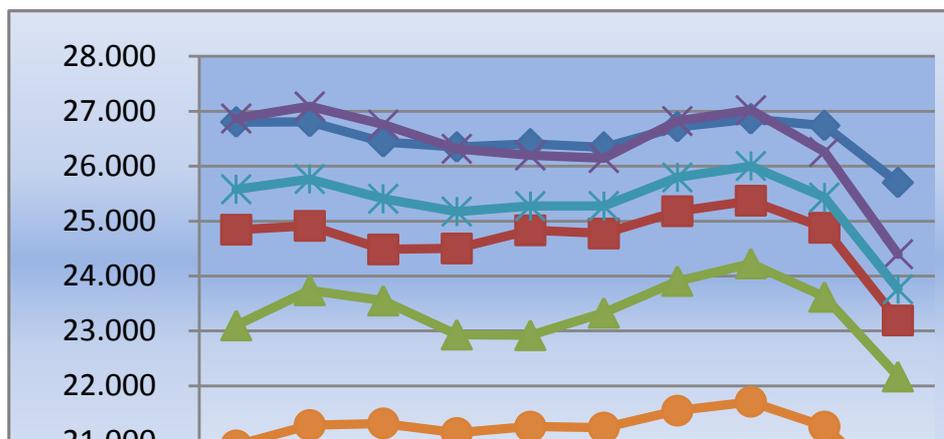
In Friuli Venezia Giulia, nel 2007, anno precedente alla crisi finanziaria, si era raggiunto un tasso di crescita pari al 4,5%, tasso più elevato rispetto alla crescita media della macroarea nordestina, consolidando la ripresa economica avviata nell'estate 2005. Nel 2008, invece, si è registrato un rallentamento, in linea con quella delle regioni del nord est. Nel corso del 2009 il PIL regionale ha registrato una pesante caduta, anche se meno evidente di quella segnata dall'intera area del nord est. La tenuta è attribuibile soprattutto a una contrazione meno sensibile del valore delle esportazioni. La fase di rallentamento che inizia nel 2008 si riflette anche nell'evoluzione del PIL pro capite che, contrariamente alla dinamica nazionale e delle regioni dell'Italia centrale, mostra variazioni di segno negativo (Figura 11 e 12).

Figura 11: Andamento tasso variazione PIL per macro-area - Anni 2000-2010



Fonte: Elaborazioni dati Istat

Figura 12: Andamento Pil pro capite per macro-area - Anni 2000-2009



Fonte: Elaborazioni dati ISTAT

Il persistere di elementi critici che interessano il Friuli Venezia Giulia che influiscono sulla caduta della produzione si è ripercossa in modo rilevante anche sul grado di utilizzo degli impianti, calato a nei primi mesi del 2009 su valori dei primi anni novanta.

Per comprendere le difficoltà di crescita del Friuli Venezia Giulia dobbiamo innanzitutto interrogarci sui fattori strutturali. Essi sono molteplici e alcuni sono simili a quelli che identificano il “modello di sviluppo tardivo” tipico delle Regioni ad economia decentrata, ad esempio la segmentazione della struttura produttiva tra imprese “moderne” e “pre-moderne” con ampie differenze di produttività che si riflettevano nelle retribuzioni.

La dimensione media delle imprese regionali rimane ridotta nel confronto internazionale. In passato, quando l’innovazione era prevalentemente di processo, la piccola dimensione d’impresa poteva dare flessibilità al sistema produttivo. Oggi che le innovazioni riguardano principalmente i prodotti e la loro diversificazione: per le imprese più piccole si rivela sempre più difficile sfruttare le economie di scala e competere con successo nel mercato globale.

Alla data del 30 ottobre 2010 le imprese attive in Friuli Venezia Giulia erano poco più di 98.704, con un saldo imprenditoriale negativo, rispetto all’anno precedente, pari a -0,57% determinato dalla mortalità soprattutto del settore industriale (-2,19%).

Secondo un’indagine OCSE il Friuli Venezia Giulia, nonostante la presenza della più importante area scientifica nazionale e alcuni parchi tecnologici, con il 2,4% dell’industria high-tech nazionale, dopo Lombardia (22%), il Lazio (9,6%) e il Veneto (9,3%), può sembrare un polo d’eccellenza per l’alta tecnologia. In realtà dall’analisi di lungo periodo possiamo notare la peculiarità della nostra regione: si riducono le imprese sia a basso che ad alto contenuto tecnologico che probabilmente trovano più profittevole una collocazione in aree mondiali ad hoc, per risparmio di costi, le prime, per la più elevata presenza di competenze nei settori tecnologicamente più sviluppati, le seconde. Questi dati rendono evidente che la manifattura

regionale si è sviluppata su prodotti di fascia media, ma di alta specializzazione ed elevate competenze tecniche piuttosto che tecnologiche.

L'analisi di sopravvivenza

In ultima analisi abbiamo osservato la dinamica del tessuto economico approfondita attraverso i dati di demografia d'impresa e l'esame del grado di sopravvivenza delle aziende.

Numerose ricerche hanno dimostrato che la dimensione d'impresa ed il livello tecnologico del prodotto riducono il rischio di fallimento e che tale effetto positivo della tecnologia cresce all'aumentare della dimensione d'impresa. Appare inoltre assodato che esportare e fare investimenti diretti esteri può accrescere il rischio per le imprese di piccole dimensioni a causa della elevata competizione sui mercati internazionali.

Coerentemente si può confermare che un'impresa che opera nel mercato internazionale ha più probabilità di sopravvivere se di grandi dimensioni in grado di offrire un prodotto altamente tecnologico e che fa innovazione specialmente di prodotto o di processo.

L'analisi dei dati regionali confermano tali affermazioni evidenziando che la sopravvivenza delle imprese e la diversa dinamicità tra i settori di attività economica è strettamente correlata sia alla tipologia di prodotto che alla dimensione dell'impresa.

Il confronto dei dati riferiti alla natalità e alla mortalità delle imprese, in un periodo sufficientemente lungo conferma che la dinamica dei tassi di sopravvivenza è correlato alla loro dimensione e, invece, che tale dinamica non sembra essere significativamente influenzata dall'andamento del ciclo economico (Tabella 6).

Tabella 6: Tasso di iscrizione netto nel registro delle imprese

Regioni ripartizioni geografiche	Anni													
	1995 (b)	1996 (b)	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Piemonte	1,3	6,3	-0,5	1,6	1,4	1,9	1,8	1,2	1,3	1,6	1,4	1,3	0,6	0,5
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	1,3	2,1	1,0	0,9	1,6	1,5	1,6	1,4	0,5	1,4	1,1	0,0	0,9	-2,3
Lombardia	0,8	1,1	0,5	0,8	1,8	2,2	2,3	1,4	1,6	2,1	1,6	1,4	-0,5	-0,1
Trentino-Alto Adige	1,2	1,9	1,1	1,7	1,7	2,0	2,0	1,3	1,5	1,4	1,8	1,4	0,2	0,1
- Bolzano/Bozen	1,6	1,3	1,7	2,4	1,0	1,3	0,6	1,3	0,7	0,0	-0,4
- Trento	1,7	2,1	2,4	1,7	1,6	1,7	2,2	2,4	2,1	0,3	0,5
Veneto	1,9	1,3	0,7	1,5	2,0	2,2	2,4	2,0	1,9	2,1	1,6	1,3	0,7	-0,1
Friuli-Venezia Giulia	0,7	0,7	-0,1	0,7	1,5	1,7	1,5	1,1	0,9	1,4	1,1	0,7	-1,3	-2,7
Liguria	1,5	2,3	0,6	0,9	1,7	1,3	1,9	0,7	0,9	1,9	1,2	0,9	0,2	-0,5
Emilia-Romagna	1,3	1,4	0,6	0,9	1,9	2,2	2,2	1,1	1,8	2,2	2,0	1,4	0,3	-0,3
Toscana	1,1	1,1	-0,1	1,0	1,7	2,1	2,5	1,8	1,7	2,0	1,3	1,0	0,2	-0,1
Umbria	2,7	2,7	0,4	1,3	2,5	2,7	2,3	1,2	1,8	1,9	1,8	1,1	0,6	0,8
Marche	1,5	1,1	0,5	1,1	1,3	1,8	2,3	1,8	1,8	1,9	2,0	1,6	0,2	0,4
Lazio	1,2	0,5	0,9	1,6	2,5	2,9	2,6	2,8	3,0	2,1	2,1	2,8	2,5	1,3
Abruzzo	1,3	1,4	0,2	0,9	2,2	2,6	3,0	1,9	2,7	2,8	2,1	1,4	0,8	0,6
Molise	0,0	2,1	0,1	1,5	2,0	2,3	3,3	2,1	2,7	2,5	2,2	1,1	0,2	0,8
Campania	2,0	2,0	1,2	2,2	2,7	3,6	3,3	3,2	2,4	2,7	2,4	0,9	0,3	0,4
Puglia	2,1	1,1	2,4	2,4	2,7	2,9	3,4	3,1	2,1	2,6	2,5	0,5	0,6	-0,3
Basilicata	0,8	1,7	1,4	2,3	2,5	1,7	2,9	1,7	1,3	1,3	1,1	0,8	0,8	0,5
Calabria	-0,7	2,3	1,5	2,2	3,0	4,1	4,3	3,9	2,7	3,8	2,5	0,8	-0,9	-1,2
Sicilia	1,1	1,8	1,8	3,1	2,2	2,9	3,0	2,9	2,1	2,2	2,3	2,0	1,3	-0,3
Sardegna	0,8	0,8	1,2	1,3	2,8	3,7	3,1	3,3	3,1	2,8	2,0	1,5	0,1	0,3
Italia	1,3	1,7	0,7	1,5	2,1	2,5	2,6	2,1	2,0	2,2	1,9	1,4	0,4	0,1

Fonte: Elaborazioni dati ISTAT

Al contrario, l'analisi dei tassi a livello settoriale mette in evidenza che la sopravvivenza dipende, in parte, anche dall'attività economica svolta. Ad esempio, possiamo affermare che in generale le imprese del settore manifatturiero tendono a sopravvivere più facilmente di quelle del terziario. All'interno del settore manifatturiero, l'alimentare, i metalli, la meccanica sono i rami che presentano l'evoluzione più dinamica: i tassi di sopravvivenza a quattro anni delle imprese di questi comparti sono costantemente al di sopra, circa quattro punti percentuali, della media regionale.

Nelle condizioni attuali, soltanto un'internazionalizzazione attenta a tutti i mercati – a quelli di sbocco come a quelli delle tecnologie, di approvvigionamento e di produzione – consente alle imprese di reggere il confronto competitivo.

Ciò risulta ancora più vero per i sistemi economici caratterizzati sia da una crescente intensificazione della mobilità dei flussi di beni e capitali sia dall'integrazione delle strutture industriali. In questo clima un ruolo importante lo stanno giocando le imprese attraverso l'incremento degli investimenti all'estero.

Le imprese oltre ad essere oggetto e soggetto di trasformazioni sanno essere mobili nel tempo e nello spazio. Nel tempo modificando le proprie strategie e strutture al fine di cogliere le opportunità di crescita economica offerte dai cambiamenti in corso. Nello spazio avviando processi di internazionalizzazione produttiva allo scopo di combinare i vantaggi esclusivi del territorio di provenienza con quelli offerti dai Paesi ospiti.

Uno dei fenomeni più rilevanti della mobilità aziendale è senza dubbio rappresentato dall'espansione internazionale delle imprese attraverso la partecipazione nel capitale di imprese con sede all'estero.

A partire dagli anni novanta un elevato numero di imprese, anche di piccole e medie dimensioni, hanno lasciato le aree di insediamento per localizzarsi in altri Paesi. In questi ultimi anni, a differenza di quanto successo nel passato, quando erano soprattutto le imprese appartenenti a settori maturi ad emigrare, oggi sono principalmente le aziende di eccellenza ad abbandonare i luoghi di insediamento per migrare verso le aree economiche con baricentro internazionale. In un mercato globalizzato solo chi è dinamico, flessibile, chi sia in grado di muoversi nel mondo per coglierne le opportunità, in qualunque luogo ed in qualunque momento esse si presentino, chi è in grado di adattarsi rapidamente ai mutamenti e di sfruttare il potenziale innovativo può sperare di sopravvivere o di prosperare.

In questa prospettiva l'impresa rappresenta a tutti gli effetti come una risorsa produttiva suscettibile di essere continuamente riallocata da un paese all'altro, da un'attività all'altra a seguito di un mutamento delle prospettive di guadagno garantite dai possibili utilizzi cui può essere destinata.

Secondo gli ultimi dati disponibili le imprese a controllo nazionale residenti all'estero sono circa 20 mila ed impiegano circa 1,4 milioni di addetti realizzando un fatturato di quasi 400 miliardi di euro. I principali Paesi di localizzazione sono gli Stati Uniti, la Romania, la Germania e la Francia.

La competitività e il grado di apertura del mercato regionale

Oltre al grado di diffusione dell'innovazione, di cui si è detto al paragrafo precedente, un elemento che influisce sulle potenzialità competitive di una regione è il suo grado di apertura verso l'esterno, che misura l'abilità della stessa a partecipare agli scambi internazionali.

Dall'analisi dinamica del grado di apertura verso mercati esteri la regione Friuli Venezia Giulia evidenzia, in tutto l'arco di tempo considerato, performance nettamente migliori di quelle medie italiane e anche di molte Regioni del Nord. Il trend positivo rimane grosso modo costante fino a fine anni novanta anche grazie a una politica del cambio che favoriva il recupero di competitività. A partire dai primi anni del 2000 si evidenzia, nonostante un andamento positivo delle esportazioni, una chiara difficoltà del sistema imprenditoriale a mantenere alta la competitività dei prodotti regionali.

Le difficoltà a muoversi sui mercati globali emergono da numerosi studi elaborato dalla Fondazione Nord Est. Tutte le analisi mettono in evidenza che la dinamica dell'export regionale è influenzata positivamente dalla sola dinamica del commercio mondiale, mentre un contributo negativo proviene soprattutto dalla struttura settoriale, dai mercati di destinazione e tradizionali, dall'effetto competitività, propria del nostro sistema produttivo, dalle difficoltà di penetrare nuovo mercati.

I dati sugli indici di apertura all'estero mettono in evidenza che la situazione della regione Friuli Venezia Giulia è di netto vantaggio non solo rispetto a quella media italiana ma anche rispetto alle principali regioni limitrofe che presentano un sistema imprenditoriale grosso modo simile a quello friulano giuliano.

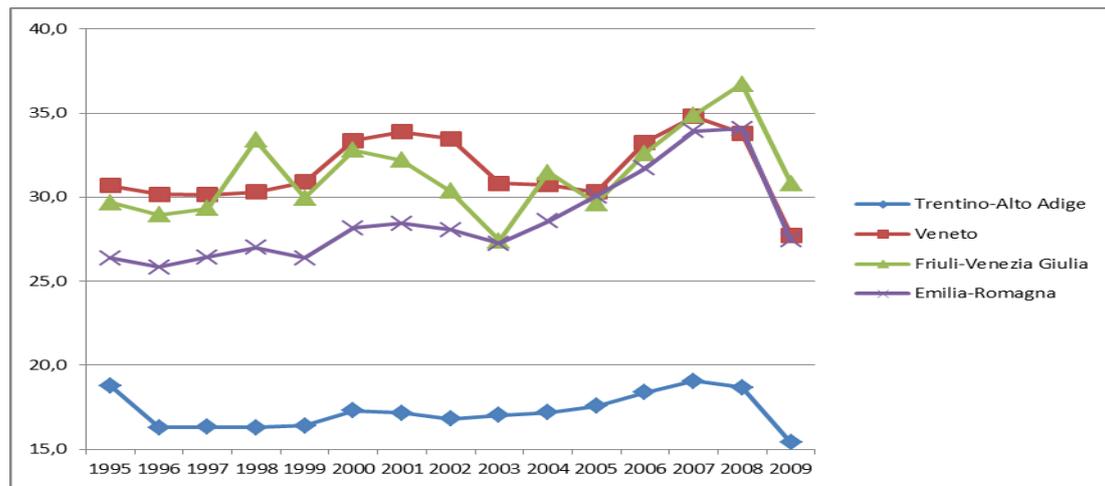
Sempre nel corso del 2008 nella macroarea si è registrato anche un consistente ridimensionamento nella crescita del valore delle vendite all'estero (+1,3%) mentre l'anno precedente la crescita è stata pari al 10,6%. La crisi finanziaria nel 2009 ha inciso notevolmente sulle vendite all'estero della macroarea registrando un crollo del -21,7% e un saldo commerciale negativo di oltre 6,3 miliardi di Euro. Nel 2010 si è registrata una inversione di tendenza con una crescita dell'11,2% a cui è corrisposto un saldo attivo della bilancia commerciale di soli 69 milioni di Euro, conseguenza dell'incremento delle importazioni.

In Friuli Venezia Giulia l'andamento delle esportazioni ha subito contraccolpi meno vistosi in quanto nel 2008 si è registrata una crescita superiore a quella delle altre regioni del nord est (6,7%) e, nel 2009, una minor riduzione del valore delle merci esportate pari a -18,9%. Nel 2010

l'export regionale ha ripreso un trend di crescita in gran parte dei settori di attività economica chiudendo l'anno con un incremento del fatturato estero del 6,7%, molto inferiore, quindi a quello dell'area del nord est.

L'evoluzione economica ha risentito del contributo marcatamente negativo fornito tanto dalla domanda interna che da quella estera. Sulla scia del minore export anche gli investimenti si sono ulteriormente indeboliti, mentre le incerte prospettive di domanda hanno costretto le imprese verso significativi tagli di produzione. (Figura 13).

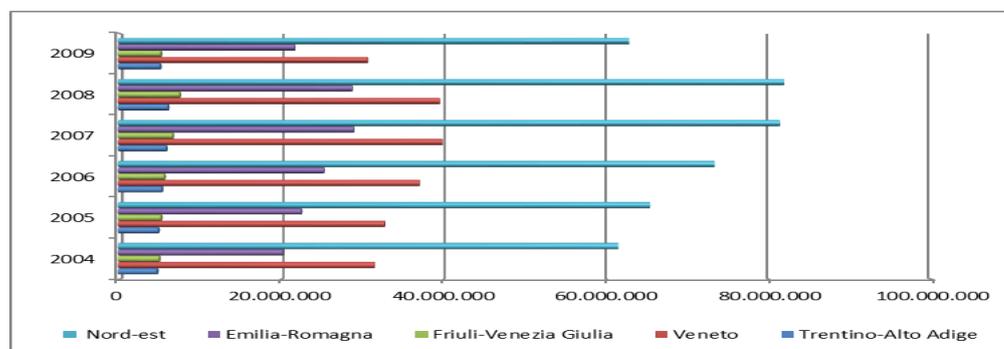
Figura 13: Grado di apertura delle Regioni del Nord Est ai mercati esteri Export)



Fonte: Elaborazioni dati ISTAT

Le esportazioni regionali hanno registrato, a partire dal 1995, una propensione costantemente in crescita ad eccezione dei primi anni del 2000, con l'entrata dell'euro. Negli anni successivi il trend ha ripreso un segno positivo fino alla crisi di fine decennio quando si sono registrate pesanti cadute, comunque inferiori a quelle delle altre regioni orientali. La lettura della dinamica degli ultimi due anni (2009 e i primi tre trimestri del 2010) evidenziano, però, sempre da un confronto con le Regioni limitrofe, una maggior difficoltà a cogliere le opportunità del trend positivo dei mercati internazionali.

Figura 14: Grado di apertura delle Regioni del Nord Est ai mercati esteri (import)

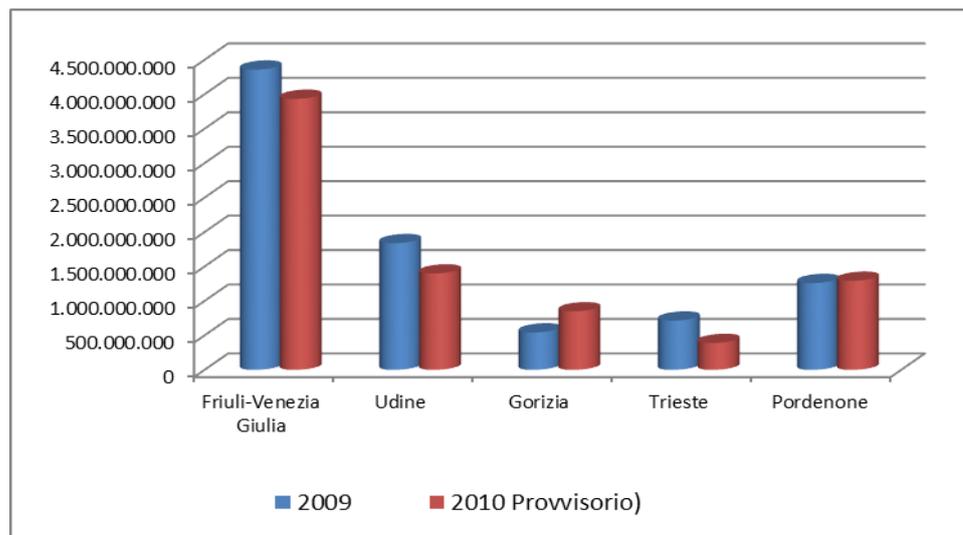


Fonte: Elaborazioni dati ISTAT

Le importazioni regionali sono cresciute progressivamente nel corso dell'ultimo decennio. Solo con la crisi finanziaria si è registrata una contrazione delle merci importate che, in termini di valore, è stato quello registrato nel 2005. Nel 2009 le importazioni sono diminuite rispetto all'anno precedente del 30% raggiungendo il valore di 5,2 Mil. di euro. La propensione all'internazionalizzazione (rapporto import/PIL) nel 2009 è stata del 15% a fronte del 18,7% registrato nel 2007 e del 21% rilevata nel 2009 (Figura 14).

La bilancia del commercio con l'estero della Regione è saldamente in attivo e nel 2009 ha superato i 4,3 milioni di euro e si prevede che nel corso del 2010 il saldo, sempre positivo, si attesti a 3,9 milioni di Euro. All'avanzo partecipano in modo differenziato le quattro Province. Dall'analisi dei risultati degli ultimi due anni appaiono rilevanti le performance delle Province di Gorizia e di Pordenone che chiudono con un saldo in crescita mentre le Province di Udine e di Trieste (meno rilevante) registrano un saldo positivo ma con tendenza a diminuire (Figura 15).

Figura 15 Variazione saldo import export

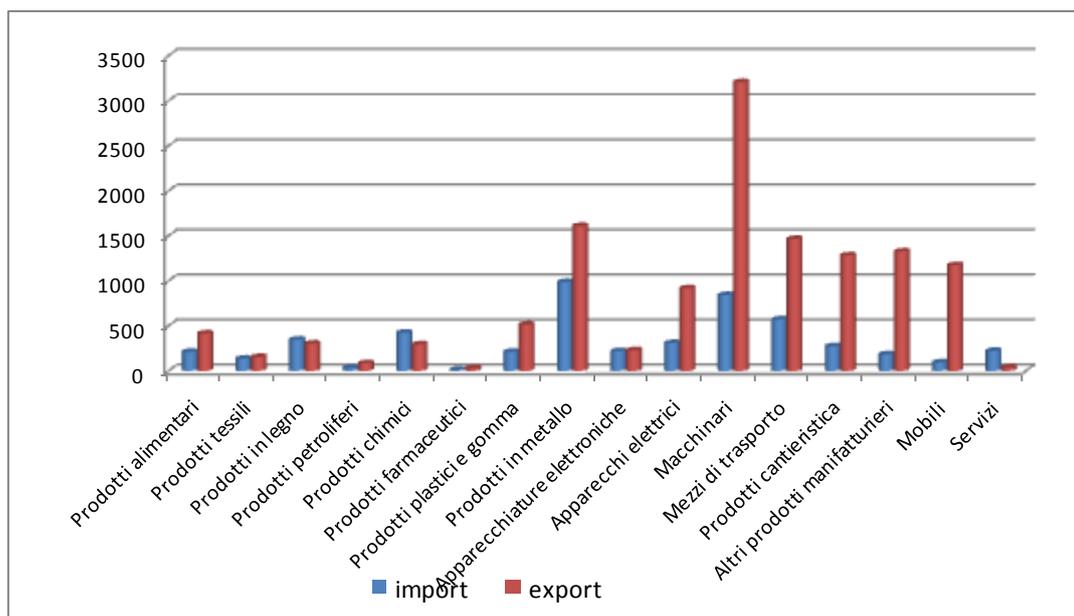


Fonte: Elaborazioni dati ISTAT

Focalizzando l'analisi sui macro settori, il 98,6% del valore dell'export regionale va attribuito alle attività manifatturiere. Tra queste prevale la produzione di macchinari (24,6%) del valore complessivo dell'export regionale mentre il 12,3% del valore complessivo è attribuibile ai prodotti in metallo. Seguono i prodotti metalmeccanici per i mezzi di trasporto (11,2%), quelli cantieristici (9,8%) e gli apparecchi elettrici (7%).

Le esportazioni del macro settore chimica, gomma e plastica costituiscono il 6,2% del valore totale regionale, il legno arredo invece concorre per una quota dell'11,3% mentre appare trascurabile l'incidenza complessiva del settore alimentare che copre una quota pari al 3,2% (Figura 16).

Figura 16 Import export per settore merceologico



Fonte: Elaborazioni dati ISTAT

Sempre nel 2009 l'import è imputabile soprattutto ai prodotti in metallo (19,4%), ai macchinari (16,5%), ai mezzi di trasporto 11,2% e ai prodotti in legno per il 6,8%. Si tratta di prodotti che appartengono a quei settori ad alto contenuto di lavoro che vengono importati come semilavorati per le produzioni di beni finalizzati in Regionale.

Nel dettaglio i dati del commercio con l'estero del Friuli Venezia Giulia confermano che l'export ha come mercato di riferimento l'Unione europea. Nei Paesi comunitari è destinato quasi 2/3 del valore complessivo delle esportazioni che diventa il 74,7% se si considerano i Paesi europei. Tornando alle macro aree, dopo l'Europa la restante quota è suddivisa tra il mercato asiatico (16,2%), quello americano (12,7%), quello africano (5,1%) e, in forma del tutto residuale i Paesi dell'Oceania (0,7%).

Tra i Paesi comunitari si conferma il prevalere delle commesse provenienti dal mercato tedesco (11,9%), in seconda posizione la Francia e poi via via tutti gli altri come il Regno Unito (4,5%), l'Austria (3,8%), la Slovenia e la Spagna (3,2%). Va inoltre segnalato che l'export verso l'Asia vede prevalere il Medio Oriente (6,1%), segue la Cina con una quota del 3,1% e l'India per l'1,8%. La Cina e l'India non sembrano, quindi, essere mercati a cui le imprese regionali dedicano grandi sforzi di penetrazione.

Infine, va segnalata la minore apertura estera dei prodotti regionali rispetto alla specializzazione in settori ad alto valore aggiunto. Questo ultimo elemento, che d'altra parte è in linea con le caratteristiche del tessuto produttivo dell'intero territorio a prevalente presenza di piccola impresa concentrata in settori tradizionali.

La lettura trasversale dei dati sulla mobilità dei prodotti e dei capitali consente di delineare il modello di internazionalizzazione nella sua evoluzione recente. Si tratta di un modello che nelle ultime due decadi ha visto tendenzialmente crescere l'integrazione internazionale anche attraverso gli investimenti diretti all'estero delle imprese appartenenti ai sistemi produttivi locali.

Il Friuli Venezia Giulia, nonostante le difficoltà di crescita dell'ultimo biennio, continua a posizionarsi tra le regioni italiane con le migliori performance delle esportazioni. I risultati però non sono del tutto confortanti in quanto il rapporto tra esportazioni e valore aggiunto industriale continua ad erodersi. Ciò avviene in particolare perché il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese attraverso investimenti diretti all'estero che mirino ad accrescere la penetrazioni dei mercati segue una linea di prudenza. L'intensità del processo, infatti, non ha raggiunto livelli consoni a proiettare la Regione tra quelle a maggiore grado di internazionalizzazione tramite una presenza diretta all'estero delle imprese.

Se si calcola, in termini di consistenza economica, il grado di internazionalizzazione delle imprese il trend risulta crescente ma ancora inferiore a quello di regioni aventi analoga organizzazione produttiva come il Veneto e l'Emilia Romagna.

Tabella 7 IDE e imprese estere partecipate da italiane per Regione di provenienza

	IDE	Addetti imprese estere	Numero imprese estere	Numero investitori
Piemonte	26,7	24,1	13,0	9,1
Valle d'Aosta	0,0	0,0	0,0	0,1
Lombardia	46,1	34,0	37,3	36,6
Liguria	0,4	0,2	1,5	2,1
Trentino Alto Adige	0,5	0,6	1,6	2,3
Veneto	6,2	6,7	12,1	14,5
Friuli Venezia Giulia	1,9	1,1	2,8	3,5
Emilia Romagna	6,8	13,0	13,0	11,9
Toscana	2,2	2,2	4,6	5,4
Umbria	0,3	0,2	0,5	0,9
Marche	1,4	3,3	2,9	2,9
Lazio	5,6	12,4	7,1	5,5
Abruzzo	0,2	0,3	0,7	1,0
Molise	0,0	0,0	0,2	0,2
Campania	1,0	0,5	0,9	1,6
Puglia	0,6	0,8	0,6	1,0
Basilicata	0,0	0,0	0,0	0,1
Calabria	0,0	0,0	0,0	0,1
Sicilia	0,1	0,2	0,6	0,8
Sardegna	0,0	0,2	0,6	0,2
Italia	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborazioni Banca d'Italia su dati UIC

Il grado di penetrazione delle imprese del Friuli Venezia Giulia attraverso investimenti per la realizzazione di reti commerciali o per l'avvio di attività produttive (greenfield/brownfield) risulta inferiore a quello evidenziato dalla maggior parte della altre regioni del centro-nord.

Con riferimento alle iniziative regionali all'estero la quota di competenza del Friuli Venezia Giulia è pari all'1,9% con una quota dell'1,1% degli occupati di imprese italiane che hanno investito all'estero (Tabella 7).

Da un punto di vista numerico al 2008 risultano censite quasi 500 iniziative concentrate prevalentemente nell'Ue (15) e nei Paesi dell'Europa dell'Est che insieme sommano 325 progetti (Tabella 8). Da un punto di vista settoriale, invece, gli investimenti si concentrano nell'industria manifatturiera (122), nel commercio all'ingrosso (188) e nella logistica (65)

Tabella 8 Imprese partecipate per settori e per macro-aree geografiche (2008).

Friuli-Venezia Giulia	Imprese estere a partecipazione											Totale
	UE-15	Europa centro-orientale	Altri paesi europei	Africa settentr.	Altri paesi africani	America settentr.	America centrale e merid.	Medio Oriente	Asia centrale	Asia orientale	Oceania	
Industria estrattiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Industria manifatturiera	34	61	3	2	1	4	5	1	2	9	0	122
Alimentari, bevande e tabacco	6	7	0	0	0	0	1	0	0	0	0	14
Tessili e maglieria	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Abbigliamento	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Pelli, cuoio, calzature e pelletteria	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Legno e prodotti in legno	2	17	0	0	1	0	0	0	0	1	0	21
Carta, derivati, stampa e editoria	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Derivati del petrolio e altri combustibili	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodotti chimici, fibre sintetiche e artificiali	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Articoli in gomma e materie plastiche	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Materiali per l'edilizia, vetro e ceramica	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Metallo e prodotti derivati	4	12	0	1	0	0	0	0	0	0	0	17
Macchine e apparecchi meccanici	8	3	0	0	0	0	2	0	2	5	0	20
Macchine e apparecchiature elettriche e ottiche	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	4
Autoveicoli	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
Altri mezzi di trasporto	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
Mobili e altre industrie manifatturiere	9	10	1	0	0	2	1	1	0	1	0	25
Energia, gas e acqua	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4
Costruzioni	4	12	0	1	1	4	4	1	0	2	0	29
Commercio all'ingrosso	73	51	1	1	0	29	14	3	3	10	3	188
Logistica e trasporti	15	42	2	0	0	2	1	1	0	1	1	65
Servizi di telecomunicazione e di informatica	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
Altri servizi professionali	12	11	0	1	1	5	1	0	2	2	1	36
Totale	143	182	6	5	3	44	26	6	7	24	5	451

Fonte: Elaborazioni Banca d'Italia su dati UIC

Questioni emergenti e prospettive di analisi

Lo scopo del lavoro è stato quello di contribuire ad avviare una discussione sulle strategie di internazionalizzazione, ormai fondamentali per lo sviluppo anche dei sistemi di piccole dimensioni, con l'obiettivo di estrapolare i vari elementi che vincolano la crescita del sistema produttivo del Friuli Venezia Giulia, derivandone indicazioni utili di policy industriale per il territorio regionale.

Un primo risultato ottenuto è la consapevolezza che l'internazionalizzazione non è più un concetto riferito unicamente alla grande impresa. Vi è ormai certezza tra tutti i soggetti socio economici del territorio che le piccole e medie imprese sono attori ormai maturi ed in grado di sviluppare proprie strategie di internazionalizzazione.

Certo, la maggior parte delle piccole imprese entra nei mercati internazionali con il "classico" processo "a stadi", sviluppando delle strategie di nicchia e spesso mirando a conservare solo quella specifica fetta di mercato; però i risultati della ricerca rendono evidente il tentativo, da parte di una fetta sempre più consistente di piccole imprese, di svilupparsi sui mercati esteri, espandendosi in parti del mercato (sia dal punto di vista geografico che del marketing) diverse da quelle del primo ingresso. A questo proposito si nota lo sforzo delle imprese di piccole dimensioni nel cercare di adottare una struttura ed una organizzazione specifiche per il mercato estero, mentre in passato esse tendevano ad adattare le strutture interne anche per il mercato internazionale.

Il punto di partenza della riflessione riguarda specificatamente l'identificazione di tutti quei mutamenti avvenuti nel contesto esterno (shock esogeni), che hanno condizionato il percorso recente dell'economia regionale, come delle altre economie a prevalente presenza di piccole imprese. Ci riferiamo al cambiamento del paradigma tecnologico, portato dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione; alla "globalizzazione", ovvero l'integrazione mondiale dei mercati reali e finanziari; al processo di integrazione europea, culminato con l'introduzione della moneta unica. Questi cambiamenti hanno avuto una conseguenza comune: un forte e repentino aumento della pressione concorrenziale. Ciò è dipeso sia dall'entrata massiccia sui mercati mondiali di beni e servizi a più basso costo provenienti dai paesi emergenti, che ha riguardato soprattutto le imprese dei settori tradizionali a più alta intensità di lavoro non qualificato, sia dalla necessità di tenere il passo delle imprese più pronte a sfruttare i guadagni di efficienza consentiti dalla rivoluzione tecnologica, sia, infine, dall'allargamento del mercato unico europeo e dall'impossibilità di recuperare competitività di prezzo attraverso deprezzamenti del cambio nominale.

Il quadro economico delineato nei precedenti capitoli ha messo in risalto le peculiarità del modello di sviluppo del Nord Est, rilevando nel contempo, anche le debolezze strutturali delle

piccole imprese regionali. I dati statistici sono tali da farci esprimere un giudizio preoccupato sulla performance complessiva dell'economia del Friuli Venezia Giulia. I fattori esogeni hanno acuito e reso manifesti problemi strutturali latenti, in parte connaturati alle caratteristiche delle imprese, in parte insiti nella struttura dell'economia regionale e italiana considerata nel suo insieme.

Le riflessioni sulla competitività del sistema produttivo di piccola dimensione indicano nella produttività dei fattori la principale ragione del rallentamento dell'economia regionale e delle conseguenti ripercussioni sui crescenti valori dei tassi di disoccupazione, in particolare giovanile, del tasso di mortalità crescente delle imprese, delle difficoltà di esportare.

Vi sono però anche fattori interni alle imprese che le rendono più vulnerabili ai cambiamenti del contesto internazionale. In primo luogo, sono carenti lo sforzo innovativo e l'adozione di nuove tecnologie, motore degli incrementi di produttività. Nelle imprese regionali risultano contenuti sia l'investimento in ricerca e sviluppo sia l'output innovativo, per effetto di una specializzazione settoriale sbilanciata verso produzioni tradizionali a basso contenuto tecnologico, di un'elevata frammentazione produttiva, che rende difficile sfruttare le economie di scala insite nell'attività di ricerca, e di una carenza di lavoratori qualificati. In secondo luogo, non possiamo affermare che le imprese del Friuli Venezia Giulia siano pienamente partecipi al processo di internazionalizzazione in atto, mentre appare assodato che vi è una stretta correlazione tra la propensione all'internazionalizzazione e all'innovazione. L'integrazione dei mercati globali, infatti, offre nuove opportunità alle imprese internazionalizzate, che tendono a diventare più competitive sia perché esposte a maggiori pressioni concorrenziali sia per la possibilità di acquisire tecnologie migliori e suggerimenti utili al rinnovamento della gamma dei loro prodotti.

Inoltre sulla performance dell'economia regionale incide la struttura proprietaria delle imprese, largamente dominata dalle imprese familiari. Proprio sull'assetto proprietario, dalla ricerca emerge un primo dato interessante, ovvero che le imprese familiari si stanno evolvendo, trasformandosi in imprese a controllo familiare, evidenziando anche come l'imprenditore abbia riorientato le strategie di fondo. Questo, come risulta dalle interviste realizzate, ha comportato un atteggiamento innovativo delle imprese regionali nell'affrontare la strategia di internazionalizzazione, privilegiando l'ottica di crescita dimensionale. In questa logica gli intervistati evidenziano come le scelte strategiche privilegino un mix di fattori, con un particolare accento alle necessità dell'innovazione e diversificazione.

A conferma della visione globale che accompagna le strategie di tali imprese, emerge un approccio all'internazionalizzazione non certo dettato da comportamenti imitativi. Tale modo di agire viene ulteriormente sottolineato dalla percezione che le imprese hanno di se stesse come imprese globali, presenti sul mercato mondiale per cogliere tutte le opportunità presenti, per intuire ed anticipare il Mercato.

Le scelte fondamentali per la sopravvivenza delle imprese, come ad esempio innovare, capitalizzare, internazionalizzarsi, sono di stretta pertinenza delle imprese, ma riflettono largamente le politiche pubbliche.

Il ruolo delle politiche è a sua volta diverso a seconda dei tipi di internazionalizzazione che vuole promuovere e in relazione ai soggetti che intende porre al centro dell'attenzione. Di qui la necessità di disporre di asset economici e istituzionali con conoscenze e capacità specifiche di gestione di relazioni trans-contestuali ed utili a promuovere i cambiamenti strutturali.

Il disegno delle politiche

L'ultimo decennio ha messo nudo le problematiche che hanno causato il deficit di crescita delle economie a prevalente presenza di piccola impresa. Cause riconducibili a caratteristiche strutturali del sistema produttivo, per molti versi immutate da decenni, che risultano inadatte a fronteggiare le nuove pressioni competitive e a sfruttare appieno le opportunità offerte dall'innovazione tecnologica e dall'integrazione economica europea e mondiale. Nella scelta e nell'organizzazione dei temi, l'analisi svolta nei precedenti paragrafi ha di fatto anticipato alcune riflessioni sui temi di intervento su cui dovrebbe concentrarsi la politica di sviluppo territoriale.

L'obiettivo prioritario appare dunque delineare misure che sollecitino le imprese ad accrescere la loro dimensione, superando la fase del controllo familiare. Va riconosciuto che il compito non è certo facile perché investe attitudini radicate e la stessa cultura imprenditoriale. La diffusione di forme di controllo diverse da quello familiare e la sostanziale crescita della componente media della struttura dimensionale, a scapito delle piccole imprese, appaiono condizioni cruciali per la sopravvivenza di una parte del sistema produttivo regionale.

Questi obiettivi possono essere perseguiti con un nuovo disegno dei meccanismi di incentivo, formando le risorse manageriali e organizzative di cui le imprese talora denunciano la carenza, facilitando lo sviluppo di strumenti finanziari come il private equity per il ruolo positivo che può giocare nelle fasi di transizione, come nel caso delle ristrutturazioni e/o dei ricambi generazionali, oltre che nel rafforzare le economie esterne necessarie ad accompagnare le attività innovative e di internazionalizzazione.

In questa sede appare soprattutto utile riprendere alcune indicazioni generali che provengono dall'analisi del quadro macroeconomico e dalla percezione del sistema imprenditoriale. In primo luogo, occorre adeguare il quadro normativo alle nuove esigenze competitive derivanti dalle forti discontinuità dei mercati internazionali. Occorre cioè ridurre l'incertezza sull'accesso e i modi di utilizzo degli strumenti a disposizione delle imprese attraverso una attenta programmazione di medio-lungo periodo che possa accompagnare le scelte strategiche delle imprese.

In secondo luogo, vanno previsti meccanismi di monitoraggio e valutazione delle politiche che servano a selezionare quelle più efficaci.

Infine, la programmazione deve servire al policy maker ad assumere una prospettiva ampia che tenga conto delle interconnessioni e delle complementarità tra gli strumenti.

Per comprendere una crisi prolungata quale quella che investe le aree ad economia decentrata appare necessario definire in partenza i mutamenti di fondo del contesto esterno. Come si è visto nell'analisi macro-economica, sono i settori tradizionali a tecnologia medio-bassa, i più esposti alla concorrenza, per lo più di prezzo, dei paesi emergenti, a mostrare le maggiori difficoltà.

Il processo di integrazione mondiale dei mercati viaggia parallelamente al processo di integrazione europea, che ha preso consistenza con l'introduzione dell'euro ed il venir meno della possibilità di utilizzare il mercato del cambio come luogo di compensazione della competitività dei sistemi produttivi.

Il processo di integrazione dei mercati mondiali ha avuto vari effetti, ma quello più importante per i sistemi di piccola impresa è stato quello indotto dalla rivoluzione tecnologica provocata dalla diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC). L'effetto, troppo spesso sottovalutato, di questi processi di integrazione sui sistemi produttivi è stato la riduzione dei costi di trasporto e comunicazione (costi di transazione) che hanno modificato le convenienze relative tra il decentrare alcune attività produttive all'interno del territorio di appartenenza e il decentrare all'interno di una rete transnazionale.

I processi di internazionalizzazione e di globalizzazione che hanno coinvolto l'intero sistema economico mondiale stanno facendo emergere nuovi modelli di competizione che prevedono, a fianco della tradizionale concorrenza tra operatori economici, un crescente ruolo del territorio quale dimensione naturale su cui sarà giocata la capacità di affermazione di interi sistemi socio-economici.

In risposta a tali fenomeni appare opportuno orientarsi verso un nuovo modello di sviluppo basato sulle capacità intrinseche del territorio e su caratteristiche di apertura e flessibilità, concentrando in particolare le proprie risorse verso un nuovo tipo di economia basata sulla conoscenza.

Quando si affronta il tema degli strumenti territoriali di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese, vanno considerati due aspetti fondamentali.

In primo luogo, sulla propensione all'internazionalizzazione incide in larga misura la dimensione dell'azienda. La piccola dimensione, infatti, per l'accesso ai mercati esteri rappresenta una barriera all'entrata a causa dei costi e degli investimenti significativi in informazioni necessari per penetrare i mercati esteri.

In secondo luogo, l'estensione della dimensione dei mercati, percepita come opportunità in cui inserire le specializzazioni produttive da parte delle imprese, incide sull'introduzione di nuove tecnologie in grado di garantire lo stesso livello di efficacia delle relazioni tra soggetti localizzati in territori diversificati.

È sulla base di queste considerazioni che si deve predisporre un sistema pubblico di strumenti e organismi volti ad agevolare il percorso di internazionalizzazione del territorio, ma in particolare, ovviamente, di quelli che cercano di venire incontro alle varie esigenze che le aziende possono incontrare nel momento in cui entrano nei nuovi mercati.

La priorità a breve termine è superare con successo la crisi ma per conseguire un futuro sostenibile, è d'obbligo tragguardare oltre il breve termine promuovendo una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva, trovando il modo di creare nuovi posti di lavoro e offrire un orientamento ai sistemi produttivi valorizzando i molti punti di forza e rimuovendo quelli di debolezza.

Gli interventi di policy a sostegno dell'internazionalizzazione, infatti, possono essere giustificati dall'esistenza di significativi costi fissi per avviare un'attività di esportazione o di produzione all'estero, da asimmetrie informative riguardo le modalità di accesso ai mercati esteri o di mercati dei capitali imperfetti.

In particolare, dunque, promuove il sistema produttivo regionale su scala nazionale ed internazionale, significa fornire servizi avanzati di sostegno alle imprese locali ed alla loro cooperazione. Inoltre, il raggiungimento di questi obiettivi richiedono iniziative di apertura economica, culturale e istituzionale.

Dall'approfondimento sui dati strutturali e congiunturali è emerso chiaramente che l'internazionalizzazione è frutto di molteplici motivi che hanno attinenza con le diverse storie aziendali e con i settori nei quali le imprese operano e con le dinamiche dei sistemi di produzione locale. Dall'indagine, invece, appare evidente che, in molti casi, la scelta di sviluppare il raggio di azione all'estero nasce o dalla necessità di non scomparire, di rimanere nel mercato o dalle volontà di crescere in dimensione, così come altre recenti ricerche, riguardanti soprattutto l'area del Nord-est, hanno sottolineato che la recente multi-localizzazione delle attività della catena del valore di molte piccole imprese è spesso determinato da fattori esogeni connaturati alle dinamiche competitive internazionali.

Le ragioni dell'internazionalizzazione delle piccole imprese prendono corpo da nuove esigenze, determinate da una realtà economica globale e da una congiuntura internazionale diversificata, dall'esigenza sempre più sentita da parte dei sistemi di piccola impresa di strutturare comportamenti strategici di lungo periodo. Tali strategie, in una fase di contrazione del commercio internazionale, sono giustificate dalla necessità di ricercare nuovi mercati in grado di assorbire le produzioni difficilmente collocabili sul mercato interno. Da ciò ne deriva l'esigenza di accompagnare il processo che porta i sistemi imprenditoriali locali a strutturare

reti commerciali stabili (infatti dall'indagine risulta che il 48% delle imprese utilizza reti distributive proprie) e ad affiancare a queste strategia anche ad una vera e propria estensione della base produttiva sui mercati esteri in quanto sempre più spesso si manifesta l'esigenza di rafforzare le economie di scala collettive.

Le modalità seguite dalle imprese per realizzare il proprio processo di internazionalizzazione sono prevalentemente le alleanze con partner locali e, in misura minore, le acquisizioni di imprese esistenti. Queste modalità è dettata soprattutto dal fatto che esse consentono di accelerare l'entrata in un mercato o di ridurre i costi delle forniture sia di materie prime che di semilavorati. Appare meno frequente, invece, la creazione ex novo di filiali a causa dei costi di realizzazione e gestione e della complessità dei problemi che comporta la messa in funzione dei nuovi impianti.

Ad ogni modo dalla lettura delle risposte al questionario si evince che le alleanze sono la modalità di internazionalizzazione che la maggioranza delle impresa predilige, non solo perché l'appoggio ad un partner riduce i rischi di impresa e consente di superare più facilmente gli inevitabili ostacoli che si incontrano in Paesi sconosciuti, ma anche perché tale scelta, permettendo una maggiore flessibilità e adattamento alle situazioni, comporta una riduzione dei cosiddetti sunk-costs (costi non recuperabili) e, dunque, minori perdite finanziarie nel caso si verifichi la necessità di dismettere l'investimento.

L'alleanza, infatti, è il più delle volte una forma di aggregazione temporanea in cui ogni partner cerca di ottenere il massimo vantaggio a scapito degli altri, confermando così la tesi che la strategia non è altro che una forma di cooperazione competitiva.

La ricerca, seppur in modo marginale, si è soffermata su un tema cruciale dei processi di internazionalizzazione, ovvero su come si trasmettono e come si sviluppano le conoscenze nelle attività della catena del valore dislocate all'estero. Dalla focalizzazione sul tema sono emerse informazioni interessanti che hanno fornito alcuni spunti interessanti per la policy internazionale e per il governo dei territori (contrassegnati da storie, culture, tecnologie e competenze diverse) che compongono la Regione.

Un ulteriore elemento di riflessione che la ricerca induce, anche se non direttamente analizzato, riguarda non solo gli esiti positivi delle iniziative di internazionalizzazione delle imprese, ma anche il numero dei fallimenti. La storia imprenditoriale, infatti, è costellata anche da insuccessi individuati che però sono difficilmente quantificabili a causa della loro naturale ritrosia a renderle noti gli errori. Il fenomeno non è stato indagato ma, l'esperienza ci suggerisce che i fallimenti delle iniziative all'estero possono essere prevalentemente imputate a scelte errate del paese o del partner straniero, oltre che a errori di valutazione delle potenzialità dell'azienda acquisita o dell'investimento effettuato. Tra questi errori sono rilevanti soprattutto le questioni attinenti alla difficoltà di trasferire competenze tacite, di conciliare competenze con culture diverse e di garantire la qualità con la produttività del lavoro. In questo quadro si inserisce in

modo preponderante il potenziale supporto della politica internazionale regionale che con l'integrazione sinergica dei tre modelli di internazionalizzazione (relazioni, cooperazione, internazionalizzazione) potrebbe consentire, in prospettiva, un accompagnamento delle iniziative imprenditoriali e, conseguentemente, una riduzione dei rischi di fallimento delle stesse.

Dall'indagine effettuata, visto anche il tipo di campione, si ha conferma che i protagonisti dell'internazionalizzazione sono gli imprenditori ma anche i manager e i quadri, questi ultimi prevalentemente formati nelle aziende che intraprendono questo percorso. Nelle aziende intervistate emerge che la scelta di intraprendere la strada dell'internazionalizzazione della catena del valore e la gestione delle iniziative è stata prevalentemente immaginata e voluta dall'imprenditore ma anche che tale scelta è avvenuta in sintonia con il management. Conseguentemente, i soggetti chiamati a gestire le scelte e governare le situazioni, grazie alle loro competenze, sono in grado di trasformare le opportunità in un concreto valore aggiunto tanto per accrescere le loro competenze quanto per l'azienda per la quale lavorano.

L'approccio ai mercati esteri è però unidirezionale nel senso che sono soprattutto gli imprenditori che vanno all'estero per avviare e seguire i processi di internazionalizzazione. L'esperienza dimostra che i periodi di permanenza all'estero degli imprenditori sono comunque temporanei e strettamente collegati alla necessità di avviare l'iniziativa. In seguito vengono sostituiti da figure professionali interne, con presenze di medio periodo, finalizzate a reperire e formare personale fidato in loco a cui delegare compiti organizzativi e produttivi. I compiti gestionali amministrativi sono invece mantenuti in capo all'azienda regionale che si accolla questi compiti per ragioni di fiducia e per carenza di figure professionali affidabili.

Queste scelte comportano per gli imprenditori e per i loro collaboratori la necessità di possedere elevate capacità relazionali che consentano loro: di confrontarsi con soggetti di culture e linguaggi diversi dal proprio; di risolvere problemi complessi; e, in ultima analisi, di essere dei "facilitatori" nella trasmissione di conoscenza.

Il rischio di questo approccio è che il modello di impresa locale, dove tutto ruota attorno all'imprenditore, venga traslato tout court nelle nuove realtà estere. Se da un lato il trasferimento del modello connotato al sistema imprenditoriale regionale comporta una più rapida diffusione delle procedure organizzative-produttive e dei valori dell'identità aziendale, dall'altro, rischia di trasfondere i limiti strutturali delle piccole imprese. Ciò è confermato dagli elementi distintivi del modello internazionale "bonsai" che caratterizza le imprese regionali. Nello specifico, si tratta di un modello legato alla tipicità sistemica nel quale operano le imprese friulane-giuliane, distinto da un sistema di relazioni di tipo federativo (cooperativo/competitivo) e, quindi, meno coercitivo. La natura dell'organizzazione della catena del valore, essendo più sensibile e aperta al territorio, dà maggior spazio alle forze locali, ma allo

stesso tempo, se non governata può generare rischi dovuti all'incapacità di adeguarsi rapidamente ai nuovi contesti competitivi.

L'impressione che si ricava dalla ricerca nel suo complesso è che, anche per le imprese, i processi di internazionalizzazione siano necessari ma, allo stesso tempo, essendo complessi necessitano di un accompagnamento e di un supporto da parte delle istituzioni che favorisca i processi di cambiamento, che trasformi le situazioni di conflitto in occasioni di confronto e di crescita, che incoraggi i processi di apertura internazionale e, nel contempo, rafforzi l'assetto competitivo del sistema produttivo locale.

Tali necessità sono ritenute indispensabili per evitare il rischio di un probabile processo di deindustrializzazione che viene determinato non solo dal trasferimento delle produzioni ma soprattutto dalla contrazione del numero di imprese determinata dalla incapacità di confrontarsi sia con i vecchi che con i nuovi competitori globali.

In sintesi, le risposte degli imprenditori confermano la consapevolezza che il modello ad economia decentrata, per affrontare la nuova competizione globale, sta iniziando ad adottare nuove modalità operative, ma che il sistema è ancora a metà del guado e che, quindi, occorra proseguire lungo questa strada per costruire una cultura aperta da azienda internazionale.

Alcuni indirizzi di sintesi

Le scelte strategiche che l'Amministrazione regionale potrebbe adottare possono essere ispirate da due "filosofie" di base. La prima basata sulla convinzione che le scelte politiche economiche nazionali e regionali siano orientate a garantire uno sviluppo fondato sulla rimozione delle principali criticità che attualmente vincolano la crescita del sistema economico regionale e sulla valorizzazione di quelle che sono le specificità dell'attuale sistema produttivo. In questa logica, che potremo definire di continuità, gli obiettivi principali sono rappresentati da:

- aumento della dotazione infrastrutturale con particolare riferimento alle infrastrutture economiche, a quelle dei trasporti e delle reti telematiche allo scopo di garantire accessibilità e mobilità di informazioni in maniera sicura e veloce;
- sostegno alla innovazione dei settori maturi più esposti alla concorrenza (settori legno arredo, meccanica). I dati sulle esportazioni evidenziano, infatti, il bisogno di un supporto all'attuale modello produttivo che negli ultimi anni ha evidenziato difficoltà a partecipare agli scambi internazionali;
- promozione dei settori tradizionali espressioni di specificità locali (ad esempio agroalimentare). È infatti importante, per uno sviluppo 'armonico' di una regione, puntare sulla valorizzazione di quelle produzioni che sono specifiche espressioni dei modelli e delle tradizioni del territorio in cui sono inserite;

Nella seconda ipotesi di sviluppo invece, quello che prevede un “cambiamento strutturale”, si ipotizza una crescita del sistema produttivo regionale basato sulla capacità dello stesso di promuovere e realizzare un graduale processo di modifica del proprio modello di specializzazione produttiva così da conseguire più alti livelli di competitività. In questo scenario, definibile di discontinuità, la politica economica regionale dovrà fungere, pertanto, da spinta propulsiva del sistema produttivo e perseguire le prioritariamente i seguenti obiettivi:

- Individuazione di sistemi innovativi di finanziamento che combinino la valutazione dei dati di bilancio e patrimoniali con quella dei cosiddetti Asset Intangibili, di cui sono dotate molte realtà aziendali. Gli Asset Intangibili rappresentano il patrimonio di conoscenza di un’organizzazione. In un’accezione ampia del concetto di conoscenza, questo patrimonio contiene non solo il know-how delle persone ma anche quello proprio dell’impresa, strettamente legato al suo sistema organizzativo, così come tutta una serie di informazioni derivate dalle relazioni interne, che delineano quella che definiamo “cultura aziendale” e dalle relazioni esterne, che tratteggiano i contorni della reputazione dell’azienda nel mercato.
- valorizzazione in termini produttivi della elevata e qualificata attività di ricerca, innovazione e sviluppo presente in Regione al fine di incrementare la produttività e, di conseguenza, la competitività del sistema economico produttivo;
- valorizzazione in termini produttivi della elevata e qualificata attività di ricerca, innovazione e sviluppo presente in Regione al fine di incrementare la produttività e, di conseguenza, la competitività del sistema economico produttivo;
- promozione della diversificazione produttiva regionale a favore di settori caratterizzati da dinamiche virtuose. Per superare la fase di rallentamento che ha interessato l’economia regionale negli ultimi anni, sarà necessario promuovere un riorientamento del sistema produttivo verso settori più innovativi e competitivi. Si tratta di settori strategici, ad alto contenuto tecnologico come possono essere quelli dell’energia e dei prodotti attinenti, delle nanotecnologie, delle biotecnologie e della meccanica strumentale avanzata (microelettronica, mecatronica, robotica, motoristica, ecc);
- valorizzazione di piccoli comparti qualificati e già in grado di coprire la produzione di prodotti ad alto contenuto tecnologico senza ricorrere ad alti livelli di importazioni;
- aumento della dimensione delle imprese del sistema produttivo che, come noto, è caratterizzato dalla presenza dominante di imprese di piccole dimensioni che non sempre raggiungono la dimensione minima aziendale efficiente in relazione alle esigenze competitive imposte dalla globalizzazione dei mercati;
- realizzazione di infrastrutture e reti tecnologiche funzionali allo sviluppo innovativo e sostenibile del tessuto imprenditoriale (reti telematiche, trasporti, aree ecologicamente

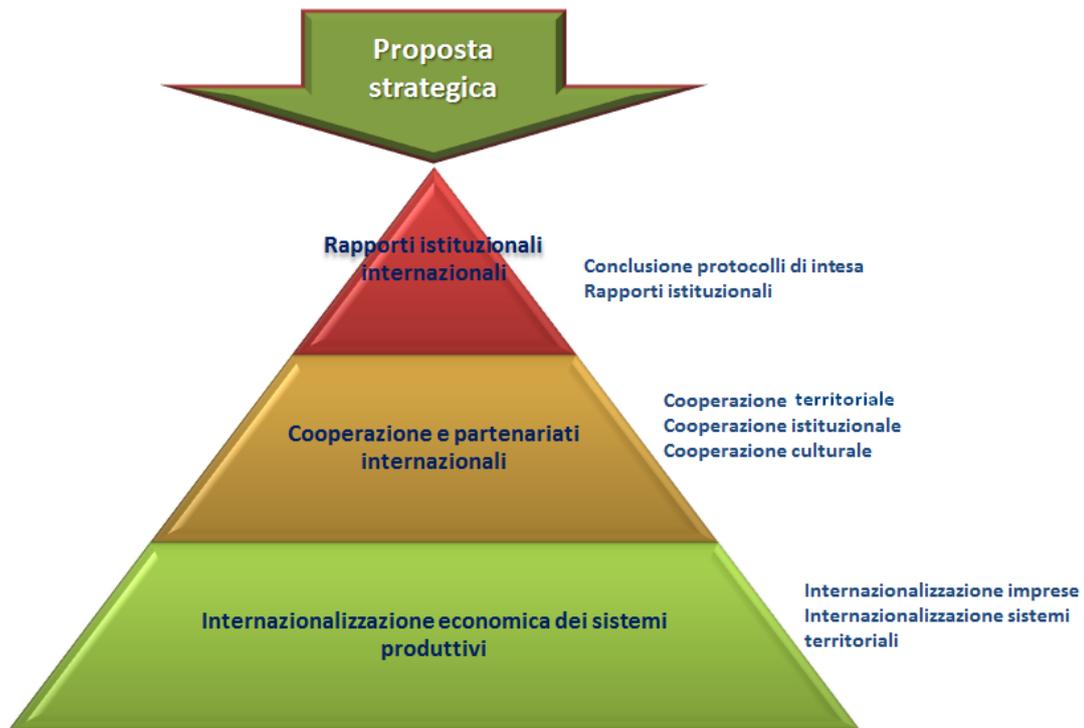
attrezzate, energia e risparmio energetico) nella logica degli obiettivi comunitari per il 2020;

Gli scenari sopra individuati rappresentano punti estremi all'interno dei quali è possibile individuare una vasta gamma di combinazioni di policy. Nell'ambito delle varie possibilità, le scelte effettive che si deciderà di implementare saranno strettamente dipendenti dall'ammontare dei fondi sui quali potranno essere assunte le diverse decisioni di allocazione delle risorse.

Tra le indicazioni che ci appaiono improrogabili segnaliamo la necessità di riordino e coordinamento dell'insieme degli attori operativi a servizio dell'internazionalizzazione delle imprese, nel tentativo di utilizzare al meglio le competenze di ognuno di essi e migliorare l'efficacia della spesa pubblica.

Da un punto di vista territoriale e operativo, l'azione di policy deve essere fondata su un'azione fortemente sinergica tra le tre componenti principali della politica estera della regione: Relazioni internazionali; cooperazione territoriale; internazionalizzazione economica.

Figura 17



Al fine di dare supporto a detta strategia è necessario promuovere l'integrazione dell'azione dell'Assessorato alle Attività Produttive, dell'Assessorato alla Ricerca e Innovazione e dell'Assessorato alle Relazioni Internazionali. Solo una forte e strutturata interconnessione può garantire il disegno e l'attuazione di una vera politica integrata per l'internazionalizzazione..

L'economia regionale ha seguito un percorso evolutivo originale, in gran parte impreveduto, ma che ha portato a importanti risultati in termini di sviluppo. Grazie a questa evoluzione si è determinato l'avvio di un processo di industrializzazione di piccola impresa che ha portato l'economia regionale ad uscire dalla situazione in cui prevaleva l'esportazione di braccia per entrare nella dimensione più moderna dove si esportano merci.

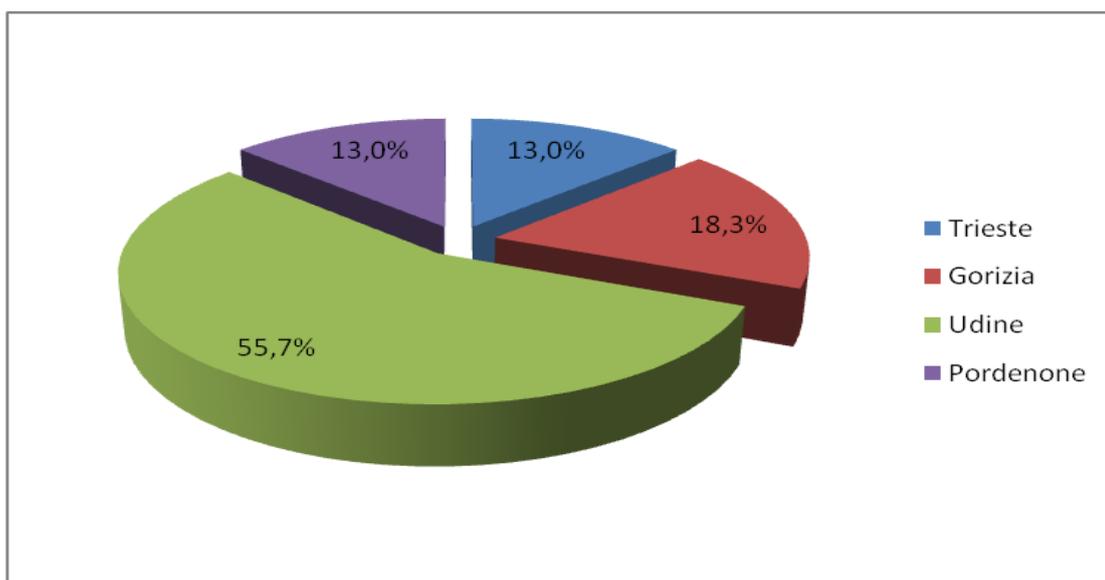
Non va neanche sottaciuto che fino a qualche anno fa la tipicità del modello di sviluppo (piccola dimensione e impresa familiare) regionale ha consentito di compensare le perdite occupazionali della grande impresa e dell'impresa pubblica.

Tuttavia, come sostengono la maggior parte degli economisti, questo ciclo è giunto al capolinea. Ma soprattutto non sarà possibile far ripartire l'economia regionale senza la realizzazione di importanti cambiamenti strutturali nella qualità delle imprese, nell'organizzazione dei sistemi produttivi e nelle regole del gioco.

I risultati del sondaggio

Le imprese del campione provengono per il 56% dalla Provincia di Udine, il 13% in Provincia di Pordenone, il 18% in Provincia di Gorizia e il restante 13% nel Capoluogo della Regione (Figura 18).

Figura 18 Distribuzione provinciale del campione



Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

Dati identificativi dell'impresa

Il Campione

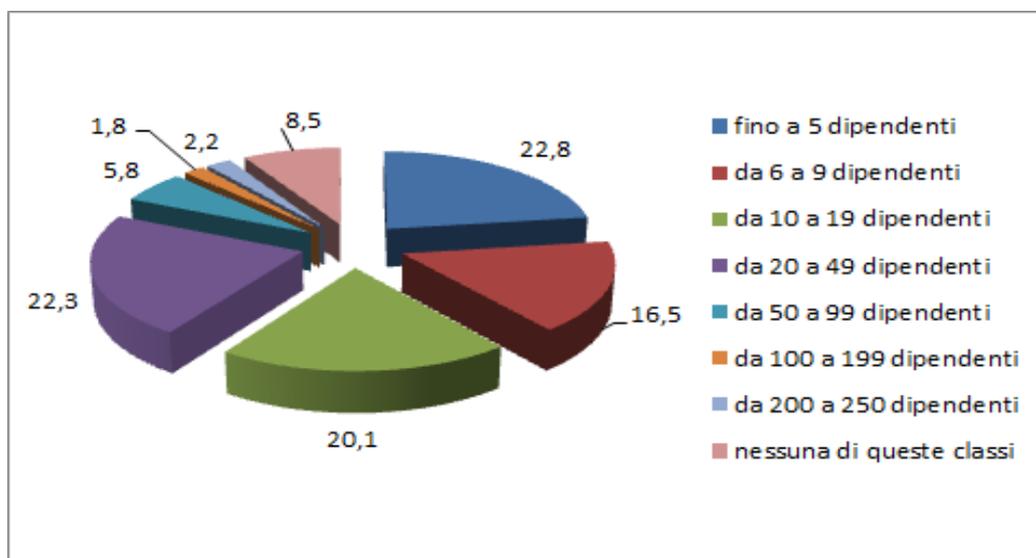
Il campione è costituito da 183 piccole e medie imprese regionali, aventi già maturato esperienze nel campo dell'internazionalizzazione, appartenenti a diversi settori produttivi e distribuite territorialmente in un modo abbastanza equo rispetto al peso di ciascuna delle quattro provincie.

Anche la distribuzione dimensionale delle imprese intervistate appare sufficientemente equilibrata rispetto all'universo di imprese localizzato in Friuli Venezia Giulia.

Se definiamo la dimensione delle imprese in base al numero di dipendenti e lo facciamo utilizzando i parametri comunitari che classificano le imprese come micro, piccole, medie e grandi, il campione evidenzia la dinamicità delle pmi sui mercati internazionali. Hanno infatti

risposto il 39,3% di micro imprese, il 42,4% di piccole imprese e il 18,3% di imprese di medie dimensioni (Figura19).

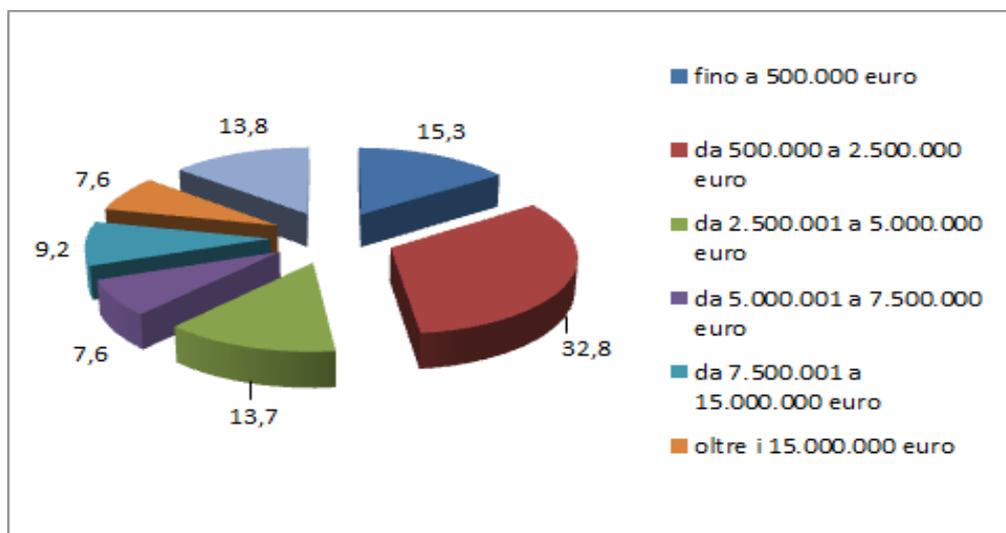
Figura 19 Classe dimensionale in funzione del numero di dipendenti



Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

La stessa analisi sul volume di fatturato vede la distribuzione ripartita in questo modo: le imprese coinvolte nell'indagine che hanno un fatturato inferiore a 2,5 milioni di Euro risultano essere il 48,1%; le imprese che hanno un fatturato entro la forbice di 2,5 – 7,5 milioni di Euro sono state il 21,3%; infine le imprese con fatturato tra i 7,5 milioni e i 50 milioni di Euro sono state il 16,8%. Va inoltre precisato che il 13,8% ha preferito non indicare il proprio fatturato (Figura 20).

Figura 20 Distribuzione percentuale per classe di fatturato

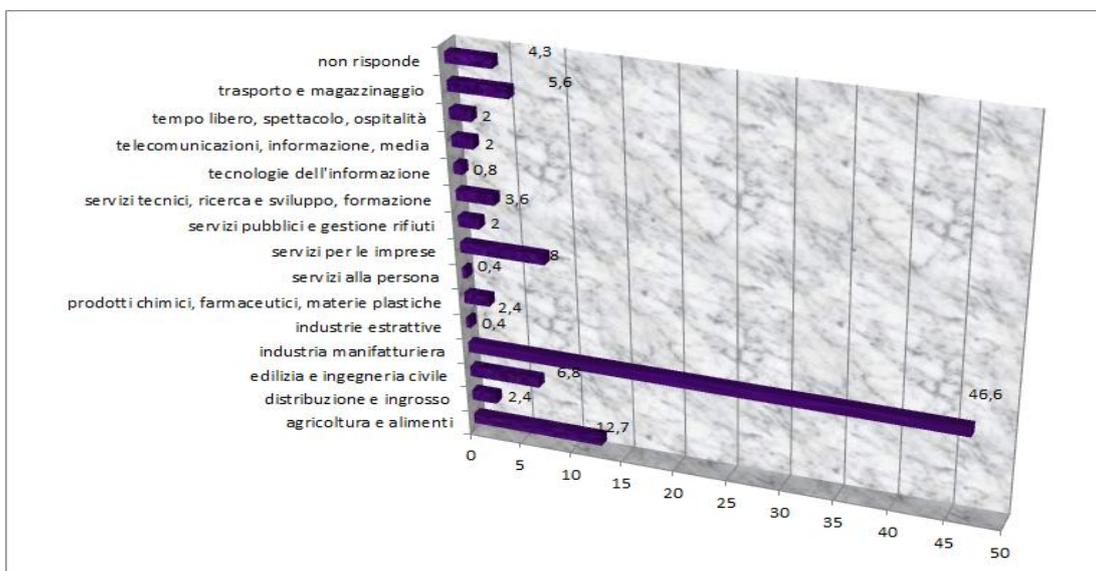


Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

Settori merceologici

I settori merceologici rappresentati evidenziano una focalizzazione sui settori che tradizionalmente sono caratterizzati da una maggior vocazione all'internazionalizzazione. Le imprese appartengono, per quasi metà del campione, esattamente il 46,6%, all'industria manifatturiera, per il 12,7% al settore primario a agro-industriale, per l'8% al settore dei servizi e il restante si distribuisce tra edilizia, distribuzione, trasporto, telecomunicazioni, ecc. (Figura 21).

Figura 21 Distribuzione per settore merceologici



Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

Dati sull'operatività ed sulla presenza all'estero

Realizzazione dei prodotti

Lo scenario internazionale si è rapidamente trasformato sotto l'azione congiunta di molteplici fattori. In primo luogo l'ingresso di nuovi competitor ha contribuito a modificare i vecchi equilibri, introducendo elementi destabilizzanti a cominciare da un'ampia disponibilità di manodopera a costi estremamente contenuti. Anche la domanda mondiale è andata ancor di più differenziandosi, e sta emergendo la tendenza alla micro-segmentazione all'interno delle varie fasce di consumatori. Altri fenomeni di rilievo vanno individuati nell'evoluzione delle tecnologie produttive ed altri ancora si manifestano attraverso nuove pressioni dovute al repentino

incremento delle importazioni dall'estero non più solo di materie prime ma anche di prodotti e semilavorati e, infine al rafforzamento dell'Euro che rappresenta un ulteriore elemento di difficoltà per un sistema produttivo fortemente orientato all'export.

Ciò nonostante il 91% delle imprese realizza un prodotto finito anche se circa il 30%, sia di quelle che producono beni finiti che di quelle che producono semilavorati, ricorrono all'estero per accrescere la competitività delle produzioni (Figura 22).

Figura 22 Implicazioni produttive ed organizzative dei mercati esteri



La somma percentuale supera il 100,0% in quanto sono ammesse risposte multiple

Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

Sta dunque aumentando il ricorso, oltre alle materie prime, anche agli approvvigionamenti all'estero dei prodotti maggiormente "labour intensive". La scelta di partnership con fornitori qualificati esteri richiede attenti controlli qualità sul prodotto e contribuisce a delineare nuovi modelli organizzativi che rompono gli equilibri relazionali all'interno delle filiere locali.

Restano comunque elevate alcune criticità nella gestione degli approvvigionamenti che rendono difficile la sincronizzazione della produzione con gli arrivi dei semilavorati e costringono le imprese a lavorare molto spesso in urgenza.

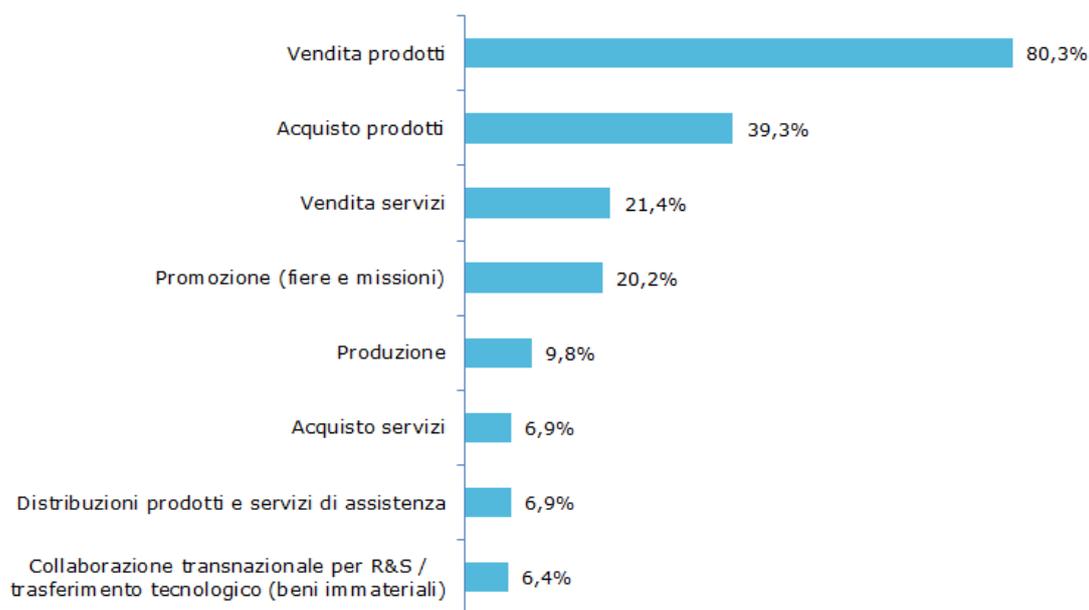
Livello di internazionalizzazione

Il 100% delle imprese intervistate dichiara di operare abitualmente o in modo saltuario all'estero mediante attività di import-export o attraverso una presenza diretta sia commerciale sia produttiva.

In particolare l'attività prevalente svolta sui mercati internazionali riguarda l'esportazione, che si spiega per l'80,3% dalla vendita di prodotti e per il 21,4% con la vendita di servizi. Le imprese che invece dichiarano di importare prodotti o semilavorati rappresentano una quota del 39,3%, mentre quelle che acquistano servizi rappresentano il 6,9% del campione.

Tra le imprese internazionalizzate solo il 9,8% ha realizzato investimenti produttivi che hanno spostato al di fuori dei confini nazionali le attività o parte di esse. Una quota ancora minore, pari al 6,4%, è entrata a far parte di una rete di collaborazione transnazionale finalizzata a sviluppare progetti di ricerca e sviluppo o al trasferimento tecnologico.

Figura 23 Motivazioni dei rapporti delle imprese con i mercati esteri



La somma percentuale supera il 100,0% in quanto sono ammesse risposte multiple

Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

Il 20,2% delle imprese intervistate intrattiene rapporti con l'estero attraverso la partecipazione a fiere internazionali o attraverso la partecipazione a missioni (Figura 23).

Specifica delle aree geografiche di maggior interesse

Paesi di sbocco all'estero

Le imprese che hanno fornito risposta alla domanda riguardante i mercati di sbocco hanno indicato anche i mercati con i quali intrattengono rapporti commerciali in maniera stabile o occasionale. Le elaborazioni così effettuate sono state riportate nei grafici seguenti e di seguito commentate.

La maggioranza delle imprese (65,4%) indica di avere rapporti commerciali con almeno tre Paesi, il 30,2% ne indica due e solo il 4,4% indica una presenza su solo un mercato (Figura. 24).

La tendenza delle imprese regionali all'internazionalizzazione si è quasi sempre concretizzata in una vocazione più commerciale che industriale, con una preferenza per le esportazioni piuttosto che per un impegno di natura più strategica. L'avvento di nuovi prodotti e di nuovo competitori ha addensato nubi sulla struttura, prevalentemente mercantile, del sistema produttivo della Regione che non appare più adeguata per affrontare efficacemente i mercati internazionali.

Figura 24 Mercati di sbocco



Grafico al netto dei non rispondenti pari al 13,1%

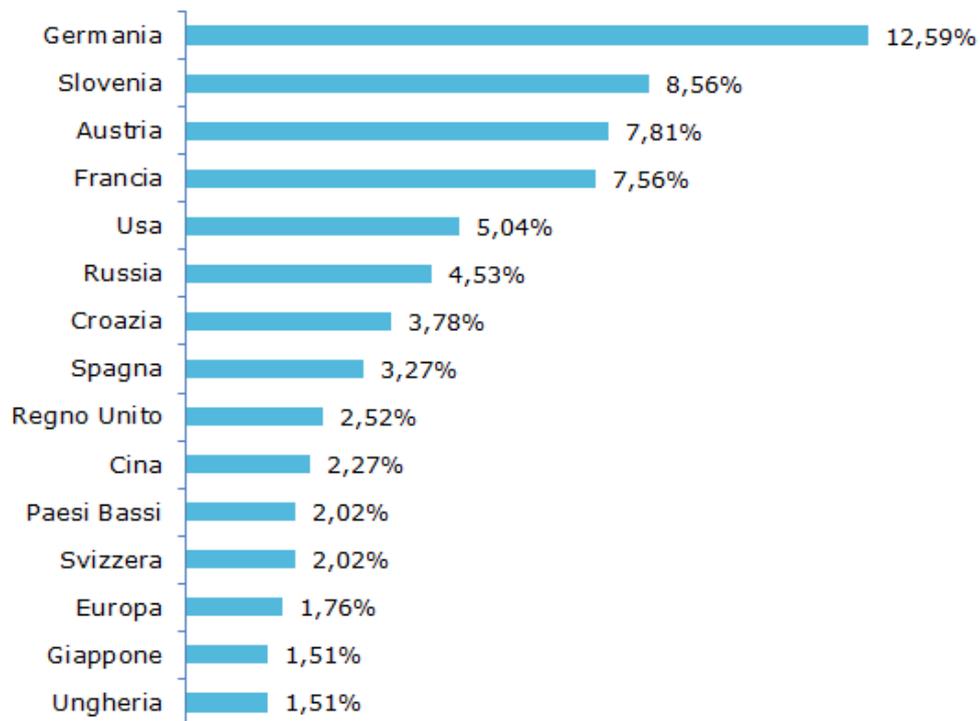
Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

Le piccole imprese, infatti, operano di frequente sui singoli mercati internazionali con una strategia del mordi e fuggi. Solo una piccola parte delle imprese ha consolidato una operatività duratura sui mercati grazie ad una strategia che prevede investimenti diretti o la realizzazione di reti di vendita.

Questo proposito, incrociando i dati della rilevazione con quelli delle dinamiche macroeconomiche, appare evidente la scarsa forza dell'approccio strategico delle piccole imprese che troppo sovente risulta destrutturato. Sotto questo profilo si rileva, da un lato, la debolezza dei flussi di investimento estero delle imprese minori, dall'altro la ridotta articolazione organizzativa che - seppure garantendo flessibilità - limita la possibilità di governo della complessità ambientale internazionale, che, sospinta dall'innovazione tecnologica, continua a crescere.

Le piccole e medie imprese presentano, peraltro, differenze significative in termini di scelte di espansione geografica, di modalità di internazionalizzazione e di modelli di marketing internazionale e affermano, come vedremo anche in seguito, l'esigenza di una maggiore personalizzazione dei servizi di sostegno. Tali imprese devono, infatti, mirare al recupero di elementi innovativi di competitività strutturale all'interno delle strutture organizzative, delle relazioni inter-impresa e delle politiche commerciali. Con riferimento a queste ultime le carenze più evidenti possono essere rinvenute in un orientamento spinto al breve periodo che determina, in termini di conseguenze, una forte volatilità della distribuzione geografica delle esportazioni regionali (Figura 25).

Figura 25 Paesi maggiormente citati sommando le tre scelte



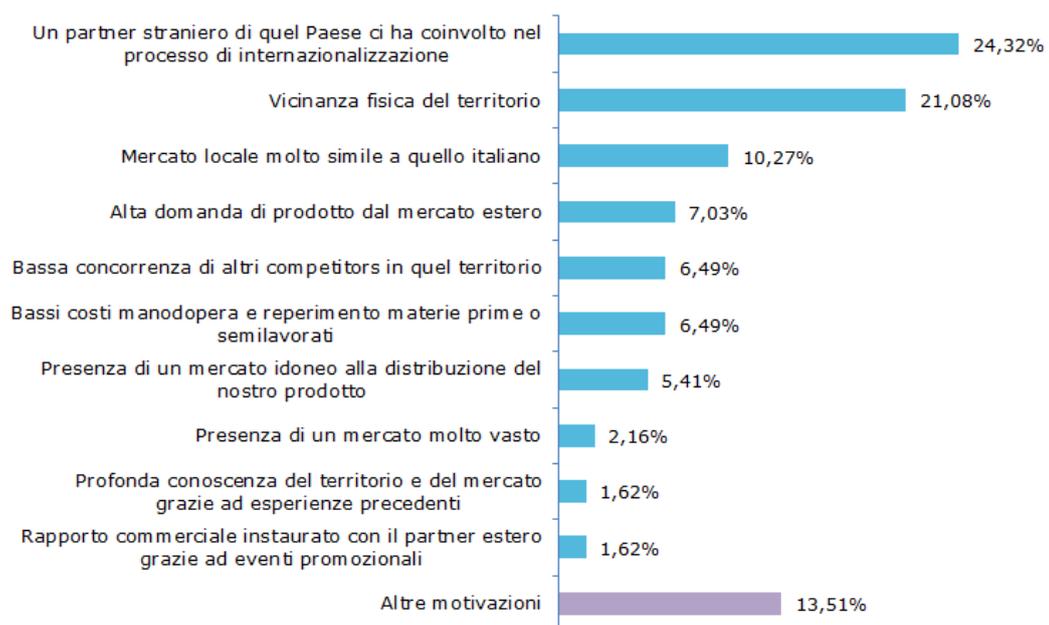
Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

La presenza all'estero è finalizzata all'esportazione nell'area comunitaria che rappresenta il mercato prioritario. In particolare con una frequenza del 12,59% per il mercato tedesco, seguita da quello sloveno (8,56%), da quello austriaco (7,81%), da quello francese (7,56%) mentre il secondo mercato di sbocco delle produzioni regionali è quello dell'America del Nord e nello specifico quello degli Stati Uniti con il 5,04%. Con percentuali inferiori al 5% vengono indicati paesi importanti per la dimensione dei loro mercati come la Russia, la Cina e il Giappone.

Questa distribuzione sembra suggerire l'idea che la scelta dei mercati esteri sia dettata dalla conoscenza e dalla vicinanza sia geografica che culturale degli sbocchi commerciali. Quasi la metà delle imprese si focalizza sul mercato interno dell'Unione europea e le ragioni sono molteplici anche se strettamente correlate: da un lato la conoscenza dei mercati e la loro vicinanza geografica che permette un miglior controllo dei mercati stessi; dall'altro l'omogeneità normativa che consente sia di produrre senza eccessivi costi per investimenti necessari ad adeguare la produzione a particolari standard tecnici che per una più efficace tutela della proprietà intellettuale (brevetti, cataloghi, marchio, ecc.). Inoltre l'impossibilità dell'uso della leva del cambio a fronte di un forte apprezzamento dell'Euro nei confronti del Dollaro rende meno competitivi i prodotti sui mercati extra europei. Va anche detto che dalle risposte si può evincere la necessità da parte della maggioranza delle imprese di voler consolidare la presenza su un determinato mercato e non solo la necessità opposta di mera riduzione dei costi.

La cartina tornasole di quanto abbiamo affermato è rappresentata dalle risposte fornite dalle imprese riguardo alle motivazioni che le inducono a intraprendere nuove strategie di penetrazione dei mercati internazionali (Figura 26).

Figura 26 Motivazioni che influiscono sui processi di internazionalizzazione



Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

Le indicazioni provenienti dalle risposte degli imprenditori dimostrano infatti che oltre un terzo delle imprese intervistate predilige mercati poco complessi come quelli di prossimità (21,08%), quelli simili a quello italiano (10,27%) o quelli che preferiscono i nostri prodotti. Un quarto delle imprese, invece, predilige quei mercati che vengono garantiti dal presidio di partner locali che le ha coinvolte (24,32%), mentre, in forma residuale ma comunque rilevante, i mercati più graditi sono quelli già conosciuti in precedenti esperienze (1,62%).

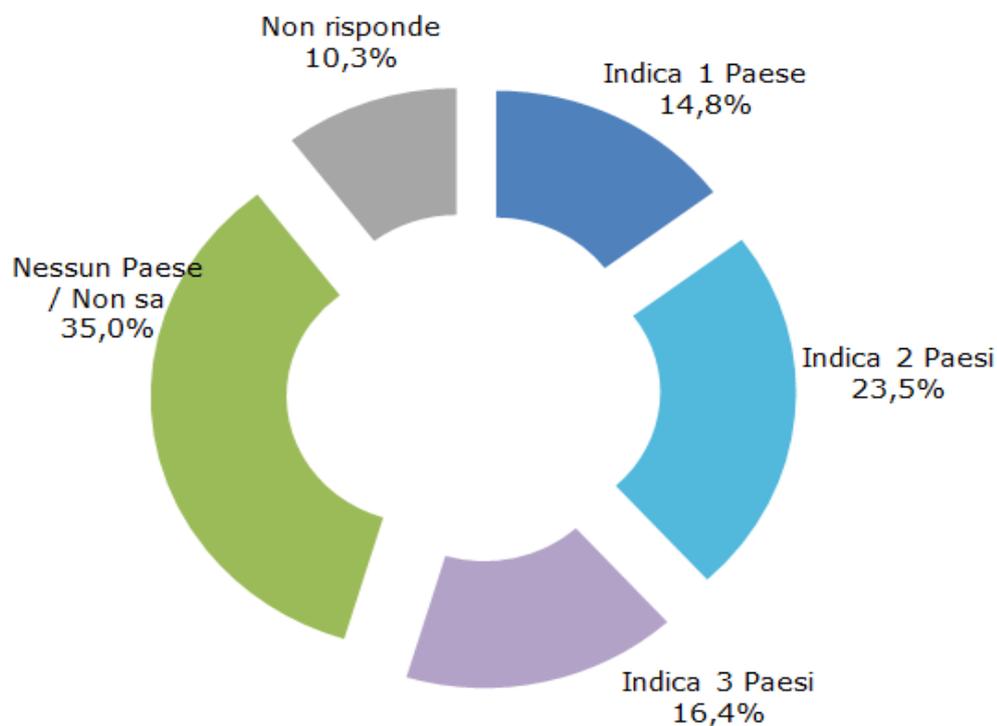
Rilevanti appaiono anche le giustificazioni basate su strategie difensive come, ad esempio, la bassa concorrenza sul mercato (6,49%), la possibilità di sfruttare bassi costi della manodopera e delle materie prime (6,49), l'esistenza di una domanda elevata (2,16%).

Dall'elaborazione dei dati si deduce che la debolezza tipica del sistema economico regionale. Tipica delle aree a prevalenza di piccole imprese, dipende dall'esiguo ricorso all'internazionalizzazione delle attività produttive che favorirebbe il consolidamento della permanenza sui mercati esteri. Gli investimenti diretti all'estero (IDE) e le acquisizioni risultano, di contro, le opzioni a più alto grado di coinvolgimento di risorse, cui si accompagna, conseguentemente, un alto livello di rischio sul mercato estero. Per la loro implementazione è necessario, infatti, l'investimento di ingenti fondi, allo scopo di costituire o acquisire un'unità produttiva e/o commerciale fuori dai confini nazionali. A differenza dell'esportazione e di molte altre modalità di sviluppo estero, gli investimenti diretti presentano alcuni vantaggi specifici, connessi appunto all'esperienza diretta nel mercato, caratteristica che comporta anche la possibilità di difendere in maniera più organica ed organizzata i vantaggi competitivi acquisiti. A fronte di questi vantaggi non debbono però sottovalutarsi una serie di fattori di rischio: l'immobilizzazione di risorse nel paese e la connessa necessità di accrescere le competenze gestionali e di coordinamento delle attività internazionali.

I fattori esterni ed interni che influenzano il processo di internazionalizzazione delle PMI sono confermati anche dall'analisi delle risposte fornite dagli imprenditori sugli interessi riguardanti i mercati futuri. Dalle risposte, infatti, si evince l'importanza delle scelte che stimolano l'attività di esportazione (demand-oriented) rispetto a quelle che determinano processi di internazionalizzazione produttiva (supply-oriented).

Ciò è deducibile dal fatto che, nonostante gli attuali limiti della domanda proveniente dal mercato nazionale, il 35% delle imprese non ha in previsione nel prossimo futuro l'elaborazione di strategie di crescita attraverso la penetrazione di nuovi mercati.

Figura 27 Paesi esteri di prospettiva



Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

L'indagine dimostra che le imprese intenzionate ad avviare processi di penetrazione in almeno un nuovo mercato sono il 14,8%, coloro che prevedono di entrare in almeno due nuovi mercati sono il 23,5%, mentre le imprese che manifestano l'interesse verso almeno tre mercati nuovi sono il 16,4%.

Lo scenario che si prospetta per l'economia regionale è pertanto preoccupante anche perché le ragioni della staticità del sistema imprenditoriale sono dovute ad ostacoli strutturali che richiedono investimenti da parte delle imprese e l'avvio di un processo di modernizzazione delle istituzioni. Il rafforzamento delle posizioni internazionali è determinato dall'esigenza di adottare un orizzonte "strategico" di riferimento che coniughi precise scelte in tema di espansione geografica da parte del sistema regionale con idonee modalità di presenza internazionale.

Tali scelte di razionalizzazione della presenza, non solo delle imprese ma di tutto il sistema regionale, sui mercati esteri possono consentire di superare la visione arcaica dei mercati esteri come sbocco del surplus di capacità produttiva, in favore di quella che vede i mercati medesimi come strumento di crescita per le imprese e per il sistema nel suo complesso (Figura 27).

Molteplici sono le ragioni che spingono un'impresa alla decisione di espandersi nei paesi esteri: 1) l'obiettivo "minimo" di mero conseguimento di vantaggi di costo nella produzione; 2)

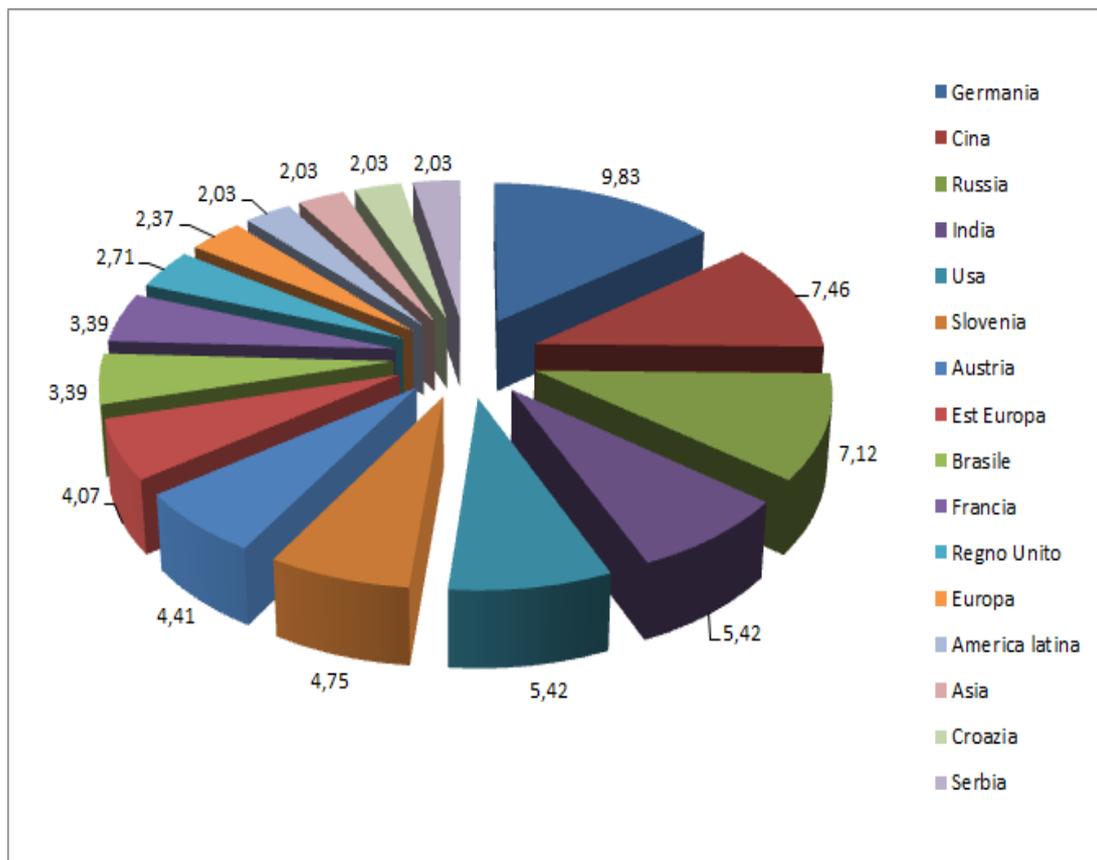
obiettivi più complessi di ricerca di modalità di miglioramento della produttività, come le strategie di crescita attraverso nuovi mercati di sbocco; 3) al presidio del mercato degli approvvigionamenti.

Qualunque sia l'obiettivo specifico dello sviluppo internazionale dell'impresa, questo va ricondotto alla volontà di costruire, e a volte recuperare, il proprio vantaggio competitivo in ambito internazionale, sfruttando le opportunità offerte dai mercati esteri.

Appare pertanto necessario un nuovo orientamento delle strategie di espansione che abbiano come obiettivo l'innovazione dei prodotti e dei processi, nonché una riallocazione delle risorse su mercati più remunerativi, quali sono ad esempio i paesi emergenti.

Risulta dunque fondamentale per il sistema produttivo regionale una ridefinizione delle proprie strategie di internazionalizzazione e una nuova selezione dei mercati: in tale contesto, essi dovranno tenere presente che l'individuazione del paese estero e la scelta delle modalità di entrata e di espansione in quel mercato rappresentano le decisioni strategiche più critiche che imprese e istituzioni si trovino ad affrontare.

Figura 28 Paesi esteri desiderati/1



Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

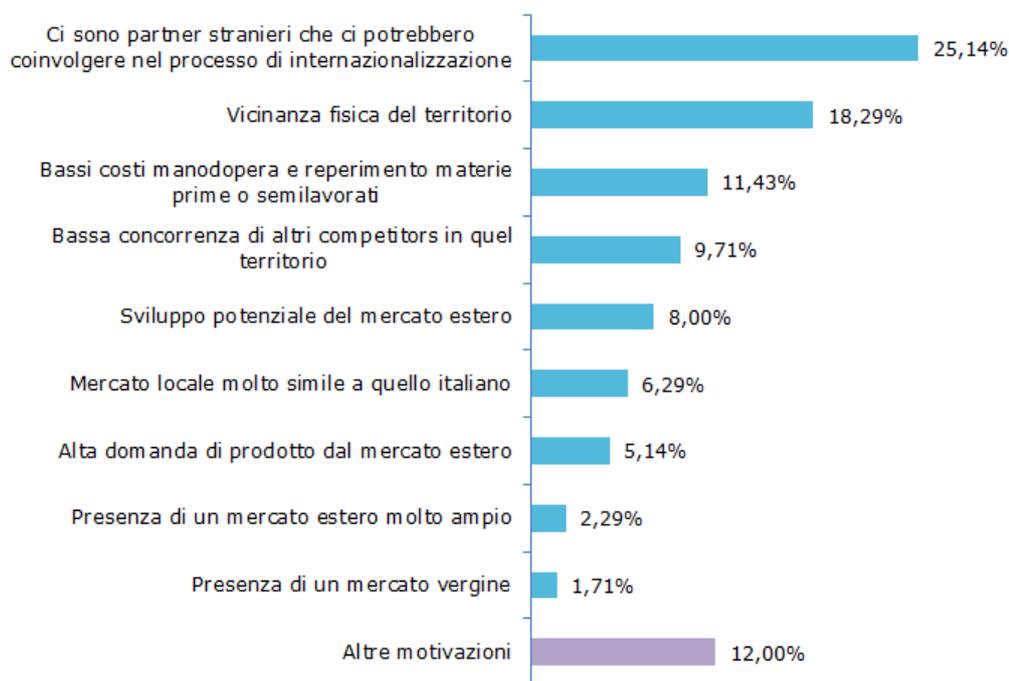
Nonostante queste esigenze le imprese preferiscono ancora il cosiddetto mercato interno (dell'Unione europea) e di prossimità rappresentati in particolare da Germania (9,83%), Slovenia (4,75%), Austria (4,41%), Francia (3,39%), Croazia (2,03%) e Serbia (2,03%).

I dati evidenziati dalla tabella fanno emergere anche un interessante punto di analisi che deriva dall'interesse manifestato dalle imprese verso i cosiddetti mercati emergenti rappresentati da: Cina (7,46%), Russia (7,12%), India (5,42%), America latina e Asia, entrambe per il 2,03% (Figura 28).

Se da un lato appare di buon auspicio la propensione degli imprenditori ad "osare di più", desiderando avventurarsi verso i mercati più promettenti come quelli della Cina, dell'India e dell'America latina, dall'altro tale nuova propensione viene contraddetta dalle ragioni espresse per l'entrata nei nuovi mercati.

Le motivazioni espresse dagli imprenditori per la penetrazione dei nuovi mercati non si discostano, infatti, da quelle che caratterizzano la presenza sui mercati già presidiati.

Figura 29 Paesi esteri desiderati/2



Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

Prevalgono anche in questo caso le motivazioni difensive e di breve periodo rispetto a quelle di crescita e, dunque, di medio lungo periodo. Tale atteggiamento prudentiale va collegato ad un processo di cambiamento di mentalità che non è stato portato a compimento. Vi è la sensazione

da parte degli imprenditori che le strategie basate sull'export verso i mercati maturi non siano più attuali. Allo stesso tempo però non essendo dotate delle necessarie competenze per affrontare mercati distanti sia da un punto di vista geografico che culturale esprimono una certa diffidenza nell'approcciare strategie che non sono in grado di governare.

Diviene così necessario da parte delle istituzioni di fornire un contributo al cambiamento di mentalità disponendo iniziative che, attraverso la formazione delle risorse umane qualificate, la creazione di reti relazionali in grado di abbattere rischi e costi fissi, possano incidere positivamente sulla propensione ad investire sull'internazionalizzazione anche verso mercati non ancora presidiati (Figura 29).

Incidenza dell'export sul fatturato

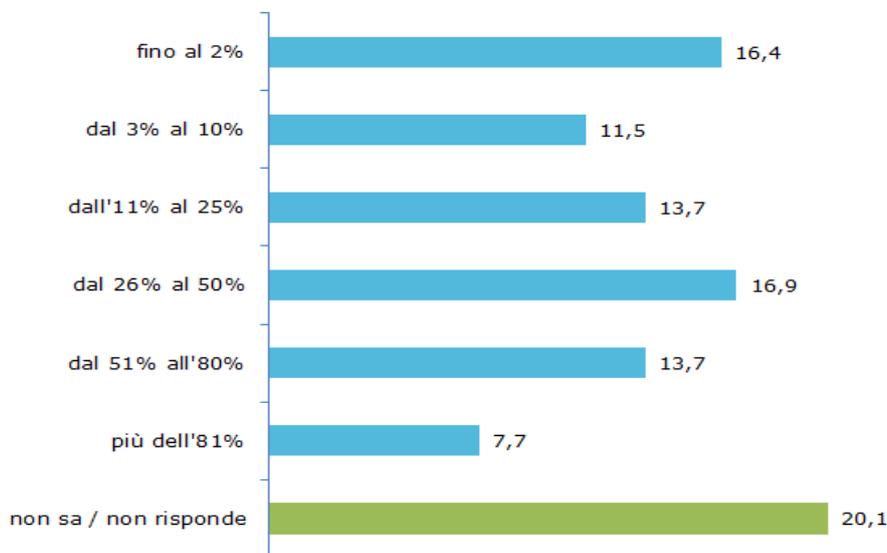
I dati fino ad ora commentati mostrano un sistema di imprese che, nonostante la caduta del commercio internazionale di questi ultimi anni, sono paradossalmente più internazionali di un decennio fa ma ancora legate a doppia mandata ai principali Paesi dell'Unione europea. Dimostrano anche di essere più intraprendenti, con la volontà di percorrere strade che le portano verso nuovi mercati, ma ancora molto diffidenti a causa di pastoie burocratiche che vincolano le decisioni e una scarsa conoscenza dei mercati.

Risulta ancora molto scarsa la propensione ad investire sia nella realizzazione di reti commerciali che in quella di insediamenti produttivi. L'internazionalizzazione delle piccole imprese regionali si fonda prevalentemente sulle esportazioni di beni e semilavorati.

Possiamo infatti notare che nell'ultimo triennio la quota dell'export sul fatturato del pannello delle imprese pur differenziandosi in modo sostanziale tra gli intervistati si attesta su una media del 35,7%, apparendo fondamentale per la sopravvivenza di molte di esse. Di seguito si riportata la ripartizione di quote export sul fatturato in cinque classi: meno del 10%; dal 11% al 25%; dal 26% al 50%; dal 51% all'80%, superiore all'81%.

Le imprese che esportano fino al 10% del fatturato rappresentano una quota del 27,9%, percentuale che cresce al 30,6% per quelle imprese che esportano dall'11% fino a metà del proprio fatturato. Le imprese con una quota di fatturato esportato che arriva a coprire fino all'80% sono ben il 13,7% mentre quelle con una quota superiore all'80% sono il 7,7%. (Figura 30)

Figura 30 Incidenza dell'export sul fatturato negli ultimi tre esercizi

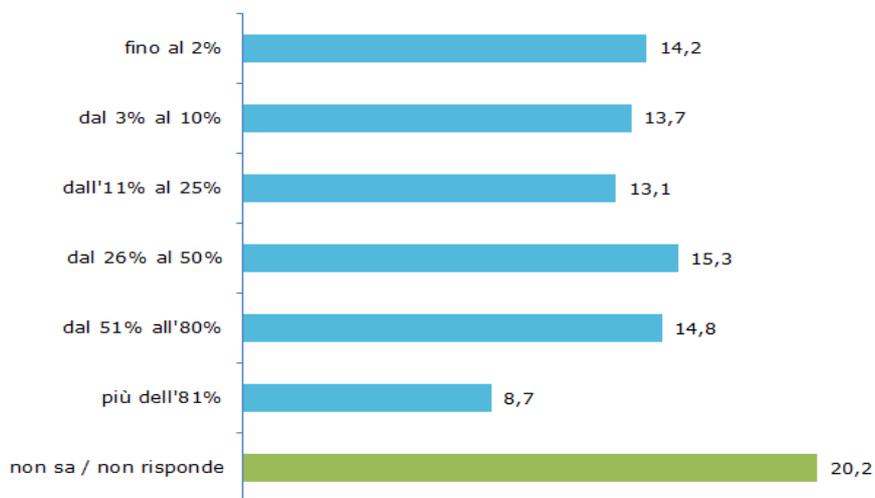


Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

Nell'ultimo esercizio la quota media di fatturato esportato rimane sostanzialmente invariato rispetto alla media degli ultimi tre (35,3%). Questo dipende soprattutto dalla necessità di mantenere elevato il grado di utilizzo degli impianti nonostante le difficoltà evidenziate dalla domanda interna.

Alla prima classe di fatturato contribuiscono il 27,9% mentre quelle che esportano per un valore ricompreso nella seconda e terza classe sono il 28,3%, quelle della quarta sono il 14,8%, infine la classe di fatturato superiore all'80% è rappresentata dall'8,7% (Figura 31).

Figura 31 Incidenza dell'export sul fatturato dell'ultimo esercizio



Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

Uno degli obiettivi di fondo che ha mosso questa ricerca è stato quello di provare a capire quali siano le scelte dei canali da utilizzare per fronteggiare la crescente pressione competitiva derivante dalla globalizzazione dei mercati. Il dato che emerge con chiarezza è che per le imprese intervistate i canali più rilevanti sono: la rete distributiva propria (48%), mentre il 20,3% preferisce l'utilizzo di reti leggere basate su accordi commerciali con distributori-grossisti, il 18,7% ricorre ad accordi con distributori-agenti, l'8,2% fa uso delle nuove tecnologie vendendo in rete attraverso lo strumento del commercio elettronico e, infine, il 4,9% demanda la gestione dei rapporti con l'estero ad uffici di rappresentanza.

Le risposte delle imprese intervistate inducono ad un moderato ottimismo perché evidenziano un, seppur ancora debole, segnale di adeguamento al mutare delle condizioni di competitività imposte dall'introduzione dell'euro, dall'emergere di nuove economie e nuovi Paesi in diretta concorrenza con le attività tipiche del Made in Italy.

Si evince, infatti, che la risposta pur lenta delle imprese, si sta progressivamente orientando, da un lato, in una positiva, seppur dolorosa, selezione delle aziende; dall'altro in un'intensa trasformazione organizzativa delle imprese che dimostrano di saper inventarsi nuovi vantaggi competitivi. La pressione della globalizzazione insomma, sta inducendo il sistema produttivo a una reazione volta a cogliere le grandi opportunità offerte dal nuovo scenario, oltre che a contenerne i rischi. Al cuore di questa reazione c'è anche la consapevolezza che risulta necessario modificare le strategie che consentono di consolidare la presenza sui mercati internazionali.

Il dinamismo delle strategie per l'export, vero motore dell'economia regionale, come si vedrà con alcune risposte sull'innovazione commentate di seguito, rappresenta solo l'aspetto più visibile dell'evoluzione del fenomeno complesso che caratterizza la vocazione internazionale del sistema produttivo regionale.

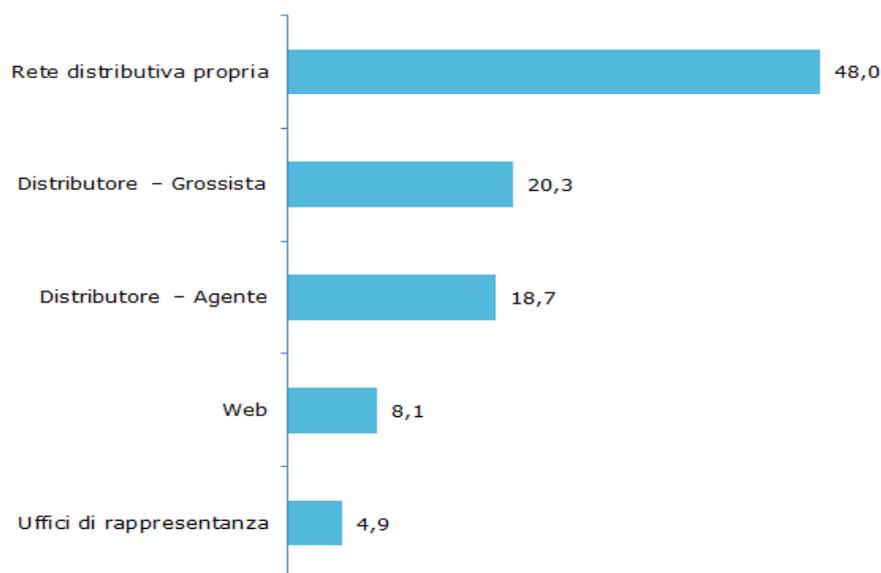
In generale, possiamo quindi affermare che la propensione verso le due principali modalità di internazionalizzazione, quella mercantile e quella produttiva, sotto la spinta della competizione internazionale sembrerebbe essere cresciuta qualitativamente in questi ultimi anni.

L'adozione di strategie che fanno optare per la scelta dell'una o dell'altra modalità da parte delle imprese è normalmente subordinata al variare delle dimensioni aziendali. La crescita dimensionale delle imprese, infatti, pare coincidere tendenzialmente sia con una maggiore apertura internazionale che con la ricerca di modalità di presenza sui mercati esteri più complesse di quelle richieste dalla mera esportazione.

Va anche detto che sul piano dell'internazionalizzazione produttiva sta crescendo negli ultimi anni il peso relativo delle piccole e medie imprese. Si sta assistendo pertanto anche in Regione a un fenomeno che è ormai divenuto comune nella maggior parte dei Paesi industrializzati e cioè la nascita di "piccole multinazionali".

I risultati dell'indagine non vanno letti circoscrivendoli ad un'analisi micro ma inseriti nel contesto macroeconomico in cui vivono le imprese. Ciò ci porta ad affermare che gli investimenti delle imprese regionali nei mercati esteri rispondono a strategie che non hanno l'effetto di indebolire la base produttiva locale, bensì di sprovvincializzare il sistema industriale. Il risultato di queste strategie sono l'effetto di un progressivo diffondersi di una cultura internazionale presso gli imprenditori e dell'affermarsi della consapevolezza dei benefici che gli investimenti all'estero possono comportare per un'impresa.

Figura 32 Canali di distribuzione utilizzati



Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

In realtà, le modalità di internazionalizzazione scelte dal sistema produttivo regionale sono spesso influenzate dalle esigenze proprie, a prescindere dal settore di appartenenza. Infatti, all'interno degli stessi settori alcune imprese hanno optato per azioni più impegnative di avvio e/o rafforzamento di strutture estere direttamente controllate e orientate alla conquista duratura di quote di mercato, altre hanno deciso per strategie a più breve termine. Tenuto conto che il campione rappresenta quella fascia di imprese regionali che potremmo definire di eccellenza, in realtà la maggioranza di esse, sebbene tale situazione si stia modificando, sembra ancora prediligere l'internazionalizzazione di tipo commerciale (Figura 32).

Le competenze prevalenti che sostengono le imprese nei processi di internazionalizzazione segnalate sono prevalentemente interne all'impresa, mentre quelle esterne sono di poco rilievo. L'informazione consente di fare alcune considerazioni ma richiede anche una precisazione. La precisazione consiste nel sottolineare che le risposte potrebbero fuorviare l'analisi in quanto, probabilmente, la domanda non è stata ben interpretata. Si presume, infatti, che le risposte

sottendano il fatto che, a prescindere dai canali utilizzati, indichino la figura aziendale delegata alle funzioni internazionali.

La prima considerazione riguarda la specificità del modello produttivo di piccola impresa dato che le risposte evidenziano le difficoltà del sistema imprenditoriale di uscire dallo stereotipo di impresa familiare. Sono infatti il 78% degli imprenditori che gestiscono direttamente i rapporti con il mercato estero. Le ragioni, al di là delle difficoltà del modello di piccola impresa familiare di delegare tale funzione e a una struttura dimensionale ancora troppo piccola per sopportare costi aggiuntivi, sono soprattutto riconducibili alle problematiche per le imprese di reperire nel mercato personale adeguatamente preparato e con competenze specifiche.

La seconda, invece, è direttamente collegata al modello di internazionalizzazione leggero e poco gravoso sul fronte dei costi e della gestione che prevalente tra le imprese regionali. Per l'impresa l'obiettivo primario di questa presenza è quella di farsi conoscere e di vagliare il mercato per ulteriori successive decisioni di presenza sul mercato. Tali ragioni sono il presupposto essenziale per mantenere all'interno la gestione dei rapporti e delle relazioni con il mercato estero (Figura 33).

Figura 33 Competenze che gestiscono i rapporti con i mercati esteri



Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

Criticità che le imprese incontrano nei processi di internazionalizzazione

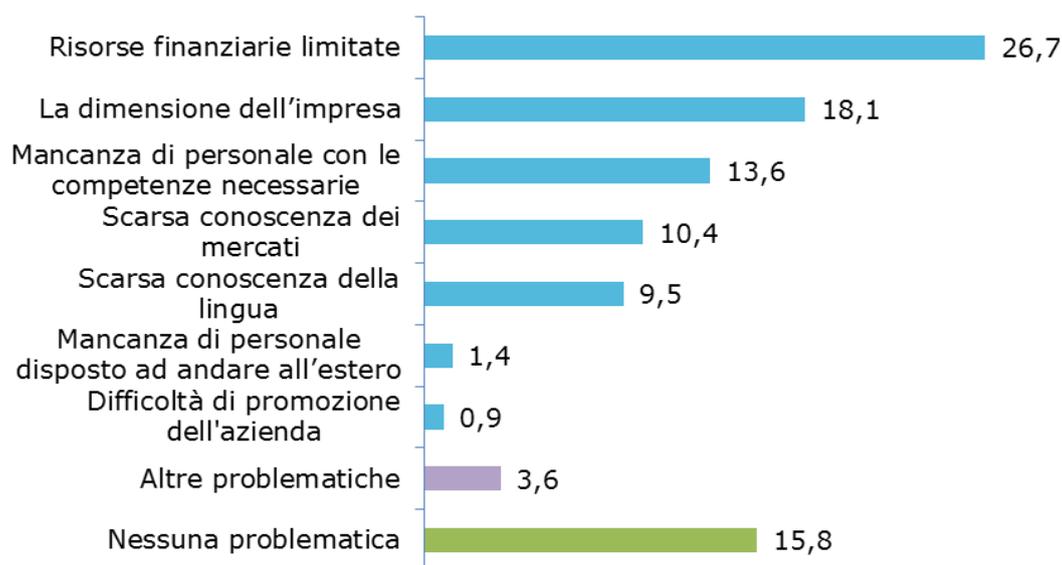
Problematiche interne ed esterne

Delineato il quadro sullo stato dell'internazionalizzazione del sistema produttivo regionale cerchiamo ora di individuare le principali criticità che le imprese incontrano quando rivolgono la loro attenzione ai mercati esteri e, successivamente, di valutare i servizi forniti dalle istituzioni pubbliche e/o private maggiormente utilizzate dagli imprenditori.

A fronte delle opportunità e dei vantaggi l'impresa internazionalizzata deve affrontare una serie di rischi aggiuntivi rispetto a quelle che puntano unicamente al mercato domestico. In generale la tipologia di rischi che caratterizza ogni attività internazionale dell'impresa deriva dalla posizione di sostanziale svantaggio come la minore conoscenza del mercato, dei concorrenti, della distribuzione, ecc.. Sinteticamente i rischi sono di tipo: economico; monetario; politico.

Coerentemente con gli scopi conoscitivi dell'indagine, , distinguiamo le difficoltà incontrate dalle imprese nel processo di internazionalizzazione in due tipologie: quelle interne all'impresa stessa e quelle esterne appartenenti all'ambiente economico in cui esse operano.

Figura 34 Principali problematiche interne all'impresa nello sviluppo dell'attività all'estero



Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

Dai risultati dell'indagine emerge che le imprese sono consapevoli che i processi di internazionalizzazione non sono di semplice attuazione. I problemi concreti non mancano e, nonostante ogni singolo Paese e mercato presenti delle proprie specificità, possiamo definire qualche linea di tendenza generale.

Il principale problema di natura interna all'azienda è correlato all'assetto patrimoniale dell'azienda e alle relative limitate disponibilità finanziarie. Il 26,7% degli intervistati, infatti, indica nelle limitate risorse finanziarie la principale debolezza del sistema produttivo regionale. Le disponibilità finanziarie, infatti, rappresentano per le imprese che intendono consolidare o entrare in nuovi mercati esteri uno dei principali driver per rafforzare la posizione competitiva.

Tuttavia questo problema non è riconducibile unicamente al processo di internazionalizzazione ma si collega ad un aspetto strutturale del modello di impresa regionale. La maggioranza delle imprese risentono, infatti del bisogno di modificare l'organizzazione familiare e quindi di trovare soluzione alle problematiche dimensionali.

Non è infatti un caso che il secondo problema segnalato - dal quale di fatto discendono anche la maggior parte degli altri - sia proprio legato alla dimensione (18,1%) e alla insufficiente "massa critica" necessaria a reggere l'impatto competitivo derivante da una strategia che contempra una presenza su scala internazionale. Le ridotte dimensioni delle imprese, infatti, sono ormai considerate anche dagli imprenditori la causa prima dell'esiguità di risorse finanziarie, umane, culturali, competenze da destinare ai processi di internazionalizzazione (Figura 34).

Un peso rilevante, in questa sorta di scala delle difficoltà indicate dal pannello di imprese intervistate troviamo la scarsa conoscenza dei mercati di destinazione (10,4%). Il dato sottolinea come, molto spesso, l'approccio delle imprese ai mercati esteri sia ancora frutto di scelte coraggiose ma, frequentemente, poco pianificate nei dettagli e nell'analisi dei Paesi di destinazione. Queste considerazioni valgono soprattutto per i Paesi più lontani, non tanto sotto il profilo geografico, quanto piuttosto culturale e dove permangono diffusi problemi legati alla corruzione delle autorità locali e ad una legislazione ancora incerta.

Tra gli elementi di criticità le imprese indicano anche la difficoltà a reperire personale che possiede adeguate competenze (13,6%) o si rende disponibile a viaggiare (1,4%), la scarsa conoscenza e la relativa difficoltà di accesso ai mercati esteri (10,4%) che rappresentano ancora un limite, principalmente per le imprese di piccola dimensione.

A questi aspetti si collega anche la conoscenza della lingua che rappresenta per il 9,5% delle imprese una barriera che, in realtà, potrebbe essere agevolmente superata ricorrendo a interpreti o con l'inserimento in azienda di figure professionali che dispongano di conoscenze linguistiche.

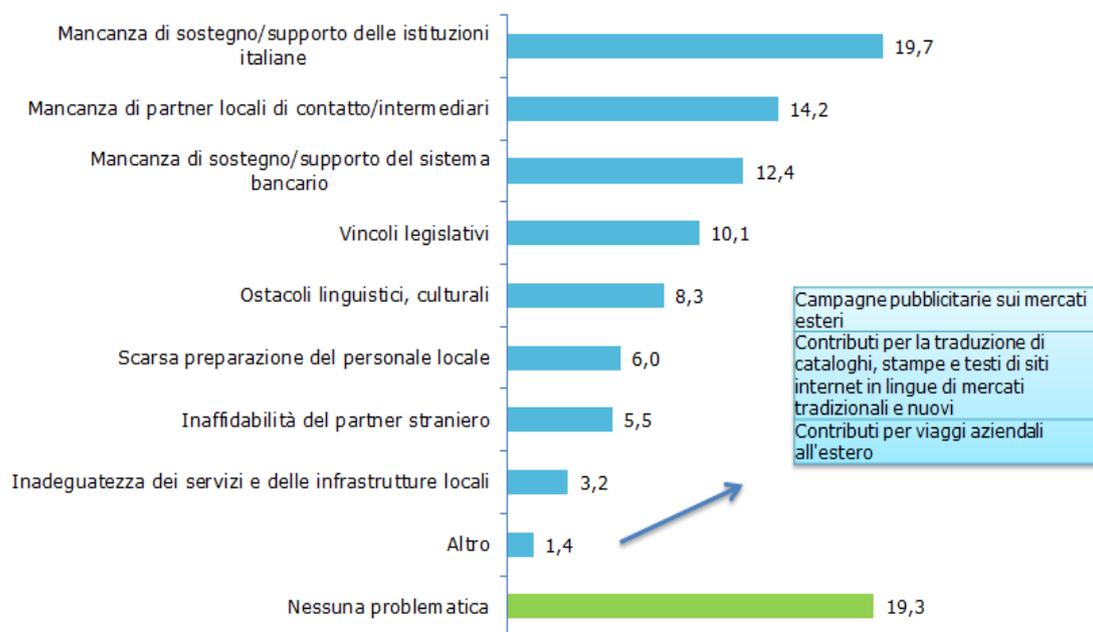
Diverso, invece, è il discorso quando si parla di cultura e modo di agire di un popolo, ove le barriere fanno più fatica a cadere e, in questo caso, viene richiesto uno sforzo non da poco verso

una comprensione reciproca. Una soluzione possibile per ridurre i rischi di questo problema è riconducibile ad una integrazione tra le politiche internazionali, ovvero l'internazionalizzazione, la cooperazione allo sviluppo (di emergenza e di aiuto) e la cooperazione territoriale.

È da segnalare, poi, come il 3,6% delle imprese faccia riferimento ad "altri" fattori, ascrivibili, almeno in parte, alle difficoltà derivanti dalla fase recessiva e il 15,8%, invece, non rilevi alcuna problematica derivante dalla struttura dell'impresa.

Il livello di competitività di un territorio non può essere fatto dipendere esclusivamente dagli sforzi e dalle capacità dei singoli imprenditori. Il contesto socio-economico nel quale questi operano esercita, infatti, un ruolo fondamentale, anche nel processo di internazionalizzazione. Per questo è stato chiesto agli imprenditori di esprimersi in merito ai principali vincoli all'attività di esportazione presenti sul territorio di localizzazione (Fig. 35).

Figura 35 Principali problematiche esterne all'impresa nello sviluppo dell'attività all'estero



Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

Tra i problemi di natura esterna, quelli maggiormente sentiti riguardano il sostegno delle istituzioni italiane (19,7%), le difficoltà a trovare partner affidabili (14,2%), l'assenza di un sistema bancario in grado di dare supporto alle iniziative (12,4%), i vincoli legislativi e burocratici dei Paesi ospitanti (10,1%). Vengono inoltre segnalati, seppur in percentuale più bassa, le differenze culturali (8,3%), la difficoltà di formazione del personale locale (6%), l'inaffidabilità dei partner (5,5%) e l'inadeguatezza dei servizi e infrastrutture locali (3,2%).

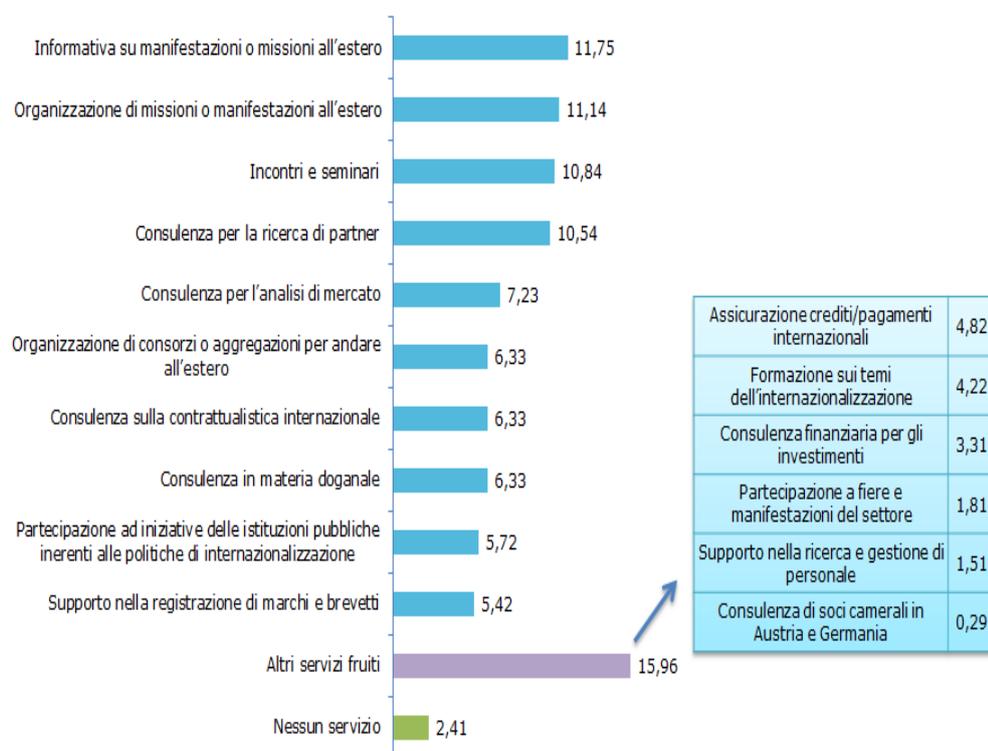
E' opinione comune tra le imprese intervistate che tali ostacoli frenino la propensione all'internazionalizzazione anche se per il 19,3% delle imprese non riscontrino alcuna problematica.

Le imprese, oggi ancor più di ieri, manifestano l'esigenza di servizi mirati e personalizzati che, sicuramente, consentono di compiere il passo verso forme di internazionalizzazione più evolute, e, in prospettiva più remunerative, anche in mercati lontani dal punto di vista fisico e culturale.

In altre parole, in ragione di obiettivi strategici di crescita e di consolidamento (e non già a fronte di meri intenti di sfruttamento di particolari agevolazioni o esclusivamente di diversificazione del rischio), per il panel il processo di espansione internazionale deve essere guidato e sostenuto attraverso servizi specialistici efficaci ed efficienti, che garantiscano una maggiore probabilità di affermazione attraverso l'individuazione di concrete opportunità di mercato e la definizione delle necessità di adattamento del sistema di offerta.

Lo scopo ultimo degli intervistati è quello di poter contare sulla concreta possibilità di utilizzare servizi pubblici in grado di consentire loro di affrontare i mercati internazionali con approcci proattivi e pianificati, in linea con le indicazioni, ormai consolidate, delle teorie di marketing internazionale (Figura 36).

Figura 36 Tipologia di servizi per internazionalizzare utilizzati nell'ultimo triennio



Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

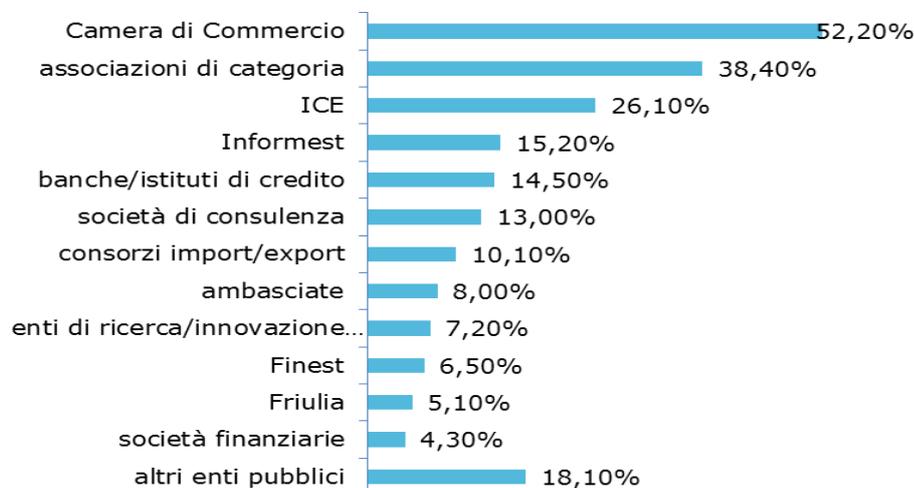
Per quanto riguarda i servizi messi a disposizione dalle istituzioni pubbliche e/o private in tema di internazionalizzazione, gli imprenditori locali nell'ultimo triennio si sono avvalsi, in ordine d'importanza, di informazioni economiche su manifestazioni e missioni (11,8%), della partecipazione a missioni (11,1%) e di incontri e seminari sui paesi dove sono state organizzate le missioni (10,8%). Seguono i servizi di assistenza e consulenza per la ricerca di partner (10,5%), le analisi di mercato (7,23%), il sostegno per la costituzioni di consorzi, di consulenze contrattuali, ovvero l'assistenza legale in tema di internazionalizzazione (6,33%), consulenze in materie doganali (6,33%). Sono stati utilizzati, anche se con percentuali inferiori ma comunque significative, i servizi organizzativi per la partecipazione a iniziative pubbliche inerenti l'internazionalizzazione (5,72%) come, ad esempio la partecipazione a fiere e quelli per il supporto alla registrazione di marchi e brevetti (5,42%).

Solo il 2,41% delle imprese internazionalizzate afferma di non essere mai ricorso ad alcuno di questi servizi. Dichiarazioni che, se da un lato suggeriscono un buon grado di autonomia di queste imprese, dall'altro potrebbero anche indicare una scarsa conoscenza sui servizi messi a loro disposizione.

Se incrociamo le risposte sulle problematiche incontrate dalle imprese con quelle dei servizi di assistenza si potrebbe dedurre che, nell'ottica di favorire le attività di export, andrebbero potenziati o creati quelli inerenti: gli incentivi finanziari, l'assistenza alla ricerca di partner le informazioni economiche e finanziarie sui mercati e i servizi promozionali e commerciali.

La rete dei rapporti extra azienda che caratterizza la costruzione e la gestione del capitale sociale, trova una ulteriore sottolineatura dalle risposte fornite dagli intervistati. Gli scambi ed i rapporti con soggetti istituzionali, di settore e socioculturali, rappresentano il panorama relazionale all'interno del quale gli imprenditori si muovono per gestire le attività (Figura 37).

Figura 37 Tipologia di Istituzioni a cui si è ricorso nell'ultimo triennio



Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

Tra gli enti e gli organismi che supportano le imprese nello sviluppo dell'attività all'estero, quelli più utilizzati sono le Camere di Commercio (52,2%), le associazioni di categoria (38,4%), l'ICE (26,1%), Informest (15,2%), le Banche (14,5%) e le società di consulenza (13%) dei consorzi (10,1%).

Dati relativi ai servizi in materia di internazionalizzazione offerti dagli organismi pubblici e privati presenti sul territorio regionale, nazionale ed estero.

Grado di utilizzo ed efficacia

Il dato interessante che emerge dall'analisi riguarda le valutazioni espresse dagli imprenditori intervistati. Partendo dai rapporti che intercorrono fra imprese ed istituzioni / associazioni, è stato richiesto di fornire una valutazione complessiva sull'immagine, le aspettative, l'operato dei principali attori istituzionali.

Tutte le principali istituzioni superano agevolmente la sufficienza, mentre l'ICE, le finanziarie e gli altri Enti pubblici sono giudicate insufficienti. Questo dato assume una particolare rilevanza se confrontato con la dicotomia che normalmente contrappone pubblico e privato.

I soggetti che riscuotono il maggior gradimento da parte degli intervistati sono gli enti di ricerca (100%), Finest (77%), le Camere di Commercio (69,5%) e Informest (66,6%). Va rilevato che Informest e Finest hanno un ambito operativo ristretto ai mercati dell'Europa centro- e sud-orientale nonché della CSI.

Una valutazione comunque confortante è quella espressa nei confronti delle Ambasciate (63,6%) alle quali viene riconosciuto un ruolo più efficiente se confrontato con il giudizio espresso per gli altri enti pubblici (20%), anche se quest'ultima appare, alla luce dell'elevata percentuale di non risposte, una categoria residuale poco utilizzata nei giudizi (Tabella 9).

Tabella 9 Livello di efficacia degli enti

	Molto / Abbastanza Efficace	Poco / per nulla Efficace	Non sa / Non Risponde
Enti di Ricerca / Innovazione Tecnologica	100%	0%	0%
Finest	77,8%	11,1%	11,1%
Camera di Commercio	69,5%	26,4%	4,1%
Informest	66,6%	19,1%	14,3%

Società di Consulenza	66,6%	33,4%	0%
Ambasciate	63,6%	36,4%	0%
Friulia	57,1%	28,6%	14,3%
Consorzi Import / Export	57,1%	42,9%	0%
ICE	55,5%	41,6%	2,9%
Associazioni di Categoria	50,0%	42,3%	7,7%
Società Finanziarie	33,4%	50%	16,6%
Altri Enti Pubblici	20%	24%	56%

Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

I giudizi sembrano sottendere l'esigenza da parte degli imprenditori di specializzare le iniziative, gradendo quelle più mirate e qualitative. Un risultato che comunque sottolinea l'importanza di rivedere ed aggiornare il ruolo di queste organizzazioni, oltre alla necessità per la Regione di assumere compiutamente il ruolo di coordinatrice degli strumenti e di avviare un'azione di razionalizzazione delle attività a supporto dei processi di internazionalizzazione del sistema produttivo (Tabella 10).

Dall'indagine emerge che l'esigenza prioritaria da parte degli imprenditori è quella di rafforzare gli strumenti e le iniziative in ambito finanziario. Va inoltre segnalato che da queste risposte appare che le banche continuano ad essere un riferimento importante per le imprese che operano all'estero.

I servizi più necessari riguardano i finanziamenti per operazioni import-export, la valutazione del rischio di credito dei partner esteri e l'assicurazione dei crediti. Interessante notare che le imprese si rivolgono alle banche anche per i servizi di consulenza relativa ai processi di internazionalizzazione che possiamo desumere essere quelli necessari per la predisposizione di contratti con partner esteri, oltre che per la ricerca di partner e analisi di mercato.

Tabella 10 Attività da potenziare

Attività di sostegno	%
Sostenere finanziamenti secondo la formula del credito bancario a medio - lungo termine a tasso agevolato	14,0
Velocità di accesso al credito	12,1
Promuovere servizi di finanza agevolata aiutando le aziende ad accedere alle fonti di finanziamento dell'Unione europea, nazionali, regionali, locali, per creare, sviluppare ed ampliare l'impresa.	11,2
Favorire una maggiore comodità operativa (ad esempio velocità nella risoluzione di problemi)	9,8
Prevedere un supporto diretto nei Paesi esteri in cui opera l'azienda (ad esempio stabilendo la presenza di sportelli delle banche d'appoggio presso i vari Paesi)	9,3
Fornire un servizio di assistenza diretto ad orientare ed accompagnare nei mercati internazionali l'impresa, attraverso servizi completamente personalizzati	8,4
Promuovere servizi di finanza agevolata favorendo il sostegno e supporto alle aziende nella presentazione delle domande di finanziamento e nella predisposizione di business plan	7,7
Sostenere finanziamenti secondo la formula del credito bancario a breve termine	7,2
Sostenere l'attrazione degli investimenti esterni, internazionali e nazionali sul territorio locale, attraverso i servizi di marketing territoriale	6,8
Sostenere finanziamenti secondo la formula del credito bancario a medio - lungo termine a tasso di mercato	6,3
Prevedere delle garanzie relativamente al cambio valuta e ad altri servizi di questo tipo	5,4
Diminuire le operazioni di burocrazia	0,5
Nessuna attività di sostegno necessaria	1,3

Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

Le soluzioni proposte dagli intervistati sui servizi ritenuti utili in futuro per accedere ai mercati esteri sono fattori importanti al fine di promuovere alcune iniziative. In questo contesto, emerge come gli imprenditori intervistati avvertano una forte esigenza di essere visibili dai mercati e di programmare le attività (Figura 38).

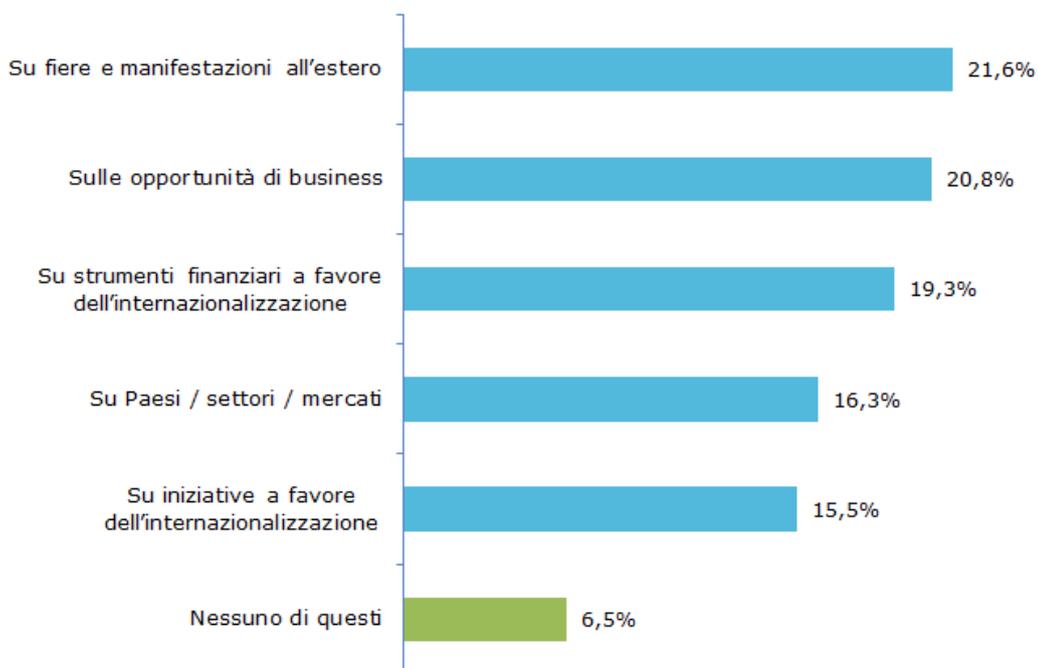
La maggior frequenza delle risposte è infatti ricaduta sull'assistenza alla partecipazione a fiere e manifestazioni all'estero (21,6%), sull'assistenza per l'elaborazione di business plan, (20,8%) e la definizione di specifici strumenti finanziari.

Dall'analisi emerge poi il fatto che le politiche regionali rappresentano un importante "stimolatore" di presenza sui mercati esteri.

Infine, da un ragionamento complessivo sulle risposte fornite dagli intervistati, possiamo azzardare che nelle relazioni con Paesi esteri, al sistema di supporto pubblico viene richiesto un più elevato coinvolgimento nelle iniziative di internazionalizzazione. Partendo da questa

considerazione la Regione dovrebbe ritagliarsi un ruolo nell'azione internazionale che la veda maggiormente coinvolta nella definizione di linee di indirizzo per gli attori istituzionali. In questa direzione si colloca anche la necessità di assumere un ruolo attivo nella gestione dei rapporti istituzionali con i Paesi considerati prioritari dal sistema imprenditoriale.

Figura 38 Servizi che potrebbero essere utili in futuro



Fonte: elaborazione Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese in Friuli Venezia Giulia

Spunti sulle principali implicazioni di policy

La specificità dei problemi affrontati con la ricerca hanno dato luogo a proposte e indicazioni di politica che si rapportano alle peculiari realtà analizzate.

Partendo da questa complessità, ben evidenziata anche dalle risposte ottenute dalle imprese intervistate, di seguito sintetizziamo alcune indicazioni sulle possibili politiche per supportare le imprese nella loro proiezione internazionale.

Gli indirizzi che si possono pertanto dedurre dalle risposte degli imprenditori sono molteplici e possono essere divisi nei seguenti temi:

Politiche per le pre-condizioni territoriali per l'internazionalizzazione

- Includere le politiche settoriali in un quadro di azioni di sviluppo del territorio;
- Incentivare la realizzazione di reti immateriali che facilitino il sistema di relazioni al di fuori del territorio;
- Rafforzare il livello di cooperazione tra i soggetti del territorio;

Politiche per le pre-condizioni strategico-istituzionali per l'internazionalizzazione

- Razionalizzare e favorire il coordinamento dei soggetti pubblici che offrono servizi per l'internazionalizzazione;
- Definire una strategia internazionale che crei un sistema di relazioni istituzionali;
- Favorire le sinergie tra le politiche di cooperazione internazionale, di cooperazione allo sviluppo e di internazionalizzazione economica;

Politiche strutturali per le imprese

- Rafforzare gli strumenti finanziari che favoriscono la crescita dimensionale;
- Implementare le azioni finalizzate a ristrutturare l'assetto patrimoniale dell'azienda e ridurre le criticità derivate dalle limitate disponibilità finanziarie;
- Incentivare le azioni che supportano l'introduzione di innovazioni di prodotto;
- Incentivare azioni formative per migliorare le competenze interne all'impresa e al territorio regionale;

Politiche per diminuire le barriere interne delle imprese all'internazionalizzazione

- Attuare azioni che consentano una migliore conoscenza dei mercati;

- Avviare iniziative che accrescano la cultura internazionale delle imprese;
- Potenziare o creare strumenti di incentivazione finanziaria e di servizi per l'assistenza alla ricerca di partner, per fornire informazioni economiche e finanziarie sui mercati e la promozione commerciale;

Politiche per diminuire le barriere esterne all'internazionalizzazione

- Incentivare le azioni che supportano la partecipazione a fiere;
- Incentivare i servizi per il consolidamento dei mercati e all'espansione geografica;