

istituto
di studi sulle relazioni
industriali e di lavoro



**STRUMENTI DI AUTODIAGNOSI DELLA
COMPETITIVITA' DEI TERRITORI E DELLE IMPRESE
PER SOSTENERE L'EXPORT DEL MEZZOGIORNO**

Nota n. 3 - 2009

Presidente: Prof. Giuseppe Bianchi

Via Piemonte, 101 00187 – Roma telefono 06.4818443 gbianchi.isril@tiscali.it

1) La crisi finanziaria in corso avrà sicuramente effetti negativi sull'economia reale dei paesi avanzati, già previsti dal Fondo Monetario Internazionale.

E' lo stesso Fondo Monetario però a dirci che i paesi emergenti continueranno nella crescita, per quanto rallentata che porterà per il 2009 ad un incremento del reddito mondiale del 2,5% rispetto al risultato del 3,9% nel corso del 2008.

Si può dedurre che l'impatto della crisi finanziaria sull'economia dei singoli paesi avanzati (in termini di durata e di intensità) dipenderà, in una certa misura, dalla capacità dei sistemi economici di reinserirsi nei trends ascendenti del mercato mondiale.

Per l'Italia, e soprattutto per il Mezzogiorno, una prospettiva di grande interesse è rappresentata dal nuovo rilievo economico e politico assunto dal Mediterraneo, rilanciato dal recente progetto Euromediterraneo.

Occorre osservare che il posizionamento competitivo del nostro sistema produttivo rispetto ai paesi della Sponda Sud del Mediterraneo e ai paesi dei Balcani è notevolmente migliorato. Nei Balcani extra UE, l'Italia è il primo esportatore e con riferimento ai Paesi Mediterranei non UE, l'export del Mezzogiorno nel periodo 2000-2007 è aumentato di circa l'80% (quasi il doppio dell'export nazionale) per un valore complessivo di 4 miliardi. Rispetto alle merci del meridione italiano destinate ai paesi extra UE, l'area mediterranea assorbe il 26% (Dati ISTAT).

2) Per il Mezzogiorno, in particolare, la partecipazione alle nuove opportunità dell'area mediterranea, implica l'obiettivo di accelerare l'apertura della sua economia al mercato estero con l'obiettivo di valorizzare gli asset esistenti (capitale umano sottoutilizzato, punto di eccellenza nella ricerca, vocazioni produttive consolidate, ecc.) all'interno delle nuove direttrici di sviluppo delle relazioni economiche.

A tal fine entra in gioco il concetto di competitività che dal punto di vista economico implica la capacità delle istituzioni (pubbliche e private) e dei sistemi regolatori di un territorio di ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili in termini di valorizzazione dell'output pro-capite.

L'obiettivo di questo scritto è di richiamare l'attenzione delle istituzioni e degli operatori economici sulla disponibilità di metodologie di autodiagnosi con cui valutare la competitività dei territori e delle imprese.

Non si tratta certo di un approccio risolutore dei problemi strutturali che ritardano questa area economia. Trattasi di un approccio propedeutico che identifica un percorso attraverso il quale costruire un consenso sui ritardi e sulle opportunità dei sistemi produttivi locali, predisponendo un ordine di priorità degli interventi da realizzare.

3) Per valutare la competitività dei territori esistono modelli messi a punto da alcune istituzioni internazionali (la Banca Mondiale, lo World Economic Forum) basati su di una serie di indicatori (infrastrutture, stabilità macro-economica, fiscalità, regole legali amministrative, efficienza della P.A., ecc.) attraverso i quali si costruiscono gerarchie internazionali dei paesi in materia di competitività che riflettono anche la diversa capacità di sviluppo e di attrazione di capitale esterno.

Un approccio alla competitività più mirato al Mezzogiorno è stato messo a punto recentemente dalla Svimez che definisce il posizionamento competitivo delle regioni meridionali rispetto a quello delle restanti regioni europee, rientranti nell'obiettivo "Convergenza".

Gli indicatori utilizzati esprimono il livello di benessere economico, la capacità occupazionale, la conoscenza e l'innovazione. L'indicatore sintetico a cui si perviene, conferma un più lento recupero di competitività delle regioni meridionali italiane che su 80 regioni europee dell'obiettivo convergenza, si collocano dal 36° posto in giù.

Ciò che viene proposto è un riadattamento delle metodologie di valutazione esistenti al fine di valutare il livello di competitività di alcune realtà territoriali del Mezzogiorno d'Italia, non al fine di

definire graduatorie comparative ma di orientare un processo di apprendimento delle opportunità da sviluppare e dei ritardi da recuperare.

A questo fine gruppi di lavoro, in rappresentanza dei diversi interessi locali, potrebbero dar luogo a progetti sperimentali in cui definiti alcuni obiettivi (una maggiore sostegno all'export) si individuano e si valutano i fattori che esprimono la capacità dei territori di raggiungere tali obiettivi e gli interventi da realizzare da parte delle Autorità centrali e locali a correzione delle condizioni di ostacolo.

A titolo esemplificativo possono entrare nel novero dei fattori da considerare, quelli inerenti l'accesso al credito, i carichi burocratici, le lentezze procedurali in ordine all'avvio di attività, la dotazione infrastrutturale, le regole per l'accesso all'export e così via, il cui "peso" nella valutazione della competitività dipenderà dall'obiettivo individuato. Questo coinvolgimento degli attori locali nello sviluppo di un progetto, correttamente strutturato, dal lato organizzativo e del metodo, avrebbe anche l'effetto di favorire la convergenza degli interessi lungo un asse di obiettivi condivisi.

4) Occorre ricordare che la competitività di un territorio interagisce in modo non lineare con le "performances" delle singole imprese in funzione della diversa capacità che esse hanno di assorbire le diseconomie ambientali in funzione del proprio patrimonio di conoscenze e di capacità. Indagini recenti (Rapporto Medio Banca 2007) evidenziano che all'interno di uno stesso settore e di uno stesso territorio ci sono imprese che regrediscono ed imprese che si espandono. E, non a caso, le imprese di maggiore successo sono quelle le cui dimensioni produttive favoriscono una presenza sui mercati esteri (quote importanti di export) rendendosi così relativamente autonome dai condizionamenti del territorio.

Da aggiungere, ancora, che i rapporti fra competitività dei territori e competitività delle imprese sono dinamici e sono alimentati dai processi di interazione fra i diversi attori: imprese, istituzioni, sindacati.

Una condizione propedeutica perché gli attori si facciano promotori di una strategia competitiva è che essi dispongano di adeguate conoscenze circa il posizionamento competitivo e delle imprese rispetto ai mercati di riferimento.

La conoscenza del posizionamento competitivo delle singole imprese insediate sul territorio è il risultato di approcci multifattoriali. Non bastano i risultati economici finanziari redatti dai bilanci aziendali perché essi fanno il punto dei risultati della gestione in atto ma poco ci dicono delle potenzialità delle singole imprese espresse da altre variabili, quali la capacità di innovazione dei prodotti e dei processi, il grado di ammodernamento tecnologico, la struttura di commercializzazione dei prodotti, l'accesso al capitale finanziario.

Le grandi imprese soddisfano queste conoscenze con apparati professionali costosi che non sono alla portata delle piccole e medie imprese. Il progetto proposto prevede la sperimentazione, per un gruppo selezionato di imprese, di modelli già esistenti di "autodiagnosi" del loro posizionamento competitivo. Modelli che indicano i percorsi logici seguendo i quali i singoli imprenditori possono giungere ad una migliore conoscenza delle opportunità e dei rischi delle singole realtà aziendali, nel loro posizionamento all'interno del mercato di riferimento. Si tratta di indagare sulle molteplici aree aziendali che esprimono la qualità del progetto imprenditoriale. La sperimentazione deve avvenire offrendo alle imprese che partecipano la massima garanzia in termini di riservatezza, prevedendo la messa in comune di informazioni di sintesi.

Gli allegati A e B richiamano alcuni modelli di autodiagnosi a livello di azienda e/o di alcuni principali processi aziendali (tempi di consegna, giacenze di magazzino, qualità dei prodotti, ecc.) quale cassetta degli attrezzi da cui ciascun imprenditore può trarre le analisi più congeniali alle sue esigenze.

5) Il patrimonio di conoscenze acquisito, in termini di competitività dei territori e delle singole imprese (con l'ausilio di metodologie già ampiamente sperimentate) ha una sua utilità perché può

orientare l'azione dell'operatore pubblico e l'iniziativa dell'operatore privato in direzione di un maggiore rilancio delle strutture produttive locali nel mercato estero.

Ma l'obiettivo può anche andare oltre. Se rimaniamo nella prospettiva di una internazionalizzazione dell'economia meridionale, caratterizzata dalla prevalenza delle piccole imprese, l'andare all'estero può essere facilitato dalla costruzione di progetti consortili. Il Mediterraneo evoca una "internazionalizzazione di prossimità" non troppo distante da raggiungere, ma che, per le situazioni diverse da paese a paese, richiede una condivisione del rischio tra imprese e un supporto sia da parte del Governo Centrale che delle associazioni e degli enti economici locali.

La condivisione tra più piccole imprese di un progetto comune può favorire la trasformazione delle imprese da piccole in imprese strutturate, che pur mantenendo la loro peculiarità, possono avvantaggiarsi dei processi di specializzazione e di legami funzionali in rete che le rendono "grandi" senza essere grosse.

In sintesi, la condivisione di un progetto comune, sostenuto da una condivisa conoscenza delle opportunità delle singole imprese, potrebbe favorire strategie di penetrazione nei mercati esteri, non alla portata dei singoli operatori.

Prospettiva difficile se si considera la naturale ritrosia degli imprenditori, soprattutto meridionali, a mettere in comune conoscenze e programmi. Essa tuttavia costituisce una condizione per realizzare una estensione del mercato domestico considerata la perdurante e flebile domanda interna.

A) MODELLI DI AUTODIAGNOSI A LIVELLO DI AZIENDA

MODELLO E.F.Q.M.	Valutazione dei risultati: economici finanziari, soddisfazione clienti, dipendenti e valutazione delle strategie: leadership, gestione risorse, clienti, personale
MODELLO KAPLAN NORT	Valutazione del posizionamento dell'azienda dal lato della prospettiva finanziaria, del cliente, dei processi, della capacità di crescita e di apprendimento
SWOT ANALYSIS	Punti di forza e di debolezza dell'azienda (competenze, livello tecnologico, clienti, fornitori) ed opportunità e minacce rispetto al mercato di riferimento (la forza dei concorrenti, le barriere di ingresso ai nuovi competitori)
VALUTAZIONE DEI RISCHI	Profilo dei rischi (aree critiche), valutazione e misurazione dei rischi (probabilità, effetti economici)

**B) MODELLI DI AUTODIAGNOSI A LIVELLO
DEI PRINCIPALI PROCESSI**
(Tempi di consegna, giacenze di magazzino, soddisfazione dei clienti)

MODELLI QUANTITATIVI	Applicazione di tecniche di statistica multivariata per isolare rispetto ad un problema di maggiore efficienza le variabili primarie da quelle secondarie
MODELLI QUALITATIVI	Diagramma causa/effetto di Ishikawa, FIVE Whys, F.M.E.A, tecniche per individuare le variabili che possono incrementare la produttività di un processo produttivo