

## 2. LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

### 2.1. Soprattutto, ma non solo, piccole imprese

#### 2.1.1. Il sistema produttivo

Nel decennio 1996-2006 e sino all'inizio della crisi economico-finanziaria, il sistema produttivo lombardo, pur interessato da processi di riposizionamento delle filiere produttive e da fenomeni di deindustrializzazione, ha mantenuto quasi intatte le proprie caratteristiche strutturali – predominanza della piccola impresa a conduzione familiare, vocazione manifatturiera, diffusa presenza di agglomerazioni territoriali di imprese – che costituiscono una parte integrante del modello di sviluppo lombardo e italiano e ne spiegano l'originalità della traiettoria evolutiva (Fortis e Quadro Curzio, 2007). In altre parole, in Lombardia, il processo di metamorfosi che ha portato molte regioni avanzate ad abbandonare il settore manifatturiero per far posto ai settori del terziario avanzato e della produzione immateriale, è avvenuto con maggior lentezza, peraltro all'interno di un contesto che evidenzia marcate differenze tra territori.

Il sistema delle imprese non è stato comunque immune al processo di terziarizzazione (cfr. cap. 7 Area Economica). L'*outsourcing* e la delocalizzazione (*offshoring*) di parte delle fasi produttive hanno sicuramente depotenziato il settore industriale, senza tuttavia intaccarne le eccellenze. Al contempo l'irruzione delle economie emergenti ha sottratto quote di mercato internazionale alle imprese lombarde che hanno cercato di riposizionarsi nei segmenti alti dello stesso innalzando la qualità delle produzioni. Artefici di questa specificità nella traiettoria evolutiva del sistema produttivo lombardo sono soprattutto le piccole imprese, che hanno offerto maggiore resistenza agli stimoli di cambiamento provenienti dall'esterno, scegliendo una posizione prudente e «attendista», rimanendo ancorate ai rispettivi territori di appartenenza e facendo affidamento alle reti in cui sono inserite.

Il sistema della piccola impresa lombarda ha quindi basato la propria forza competitiva principalmente sul miglioramento del contenuto qualitativo dei prodotti e dei servizi. Tale strategia, peraltro coerente con il modello lombardo e italiano di specializzazione produttiva, ha consentito a più imprese di diventare leader nei rispettivi mercati nazionali e di aumentare la capacità di penetrare i mercati internazionali. Il presidio attento alla qualità dei prodotti ha spinto le imprese a ricercare soluzioni innovative di tipo incrementale, indispensabili a conservare un vantaggio competitivo nei confronti dei Paesi emergenti, a spese a volte della ricerca di nuovi prodotti e nuovi mercati potenziali. È però mancato, almeno in un primo momento, un confronto completo con le nuove sfide aperte dalla sistematica integrazione delle tecnologie dell'informazione nei processi produttivi e dalla apertura dei mercati.

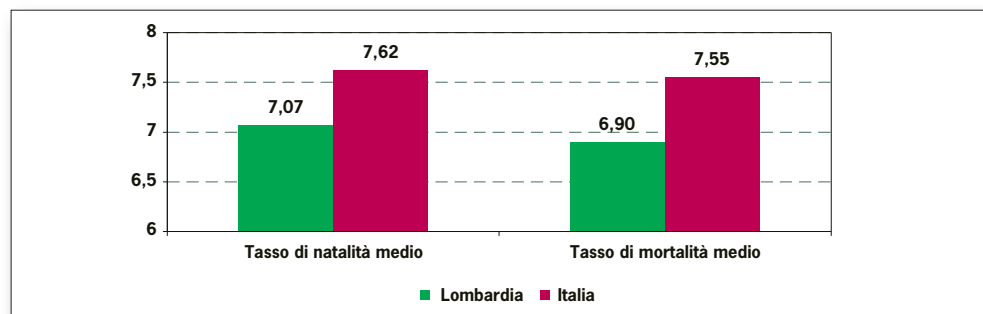
Ciò non autorizza a concludere che l'universo delle piccole imprese sia oggi in crisi; piuttosto esistono delle imprese più vulnerabili di altre nella nuova arena competitiva. In particolare, a essere maggiormente esposte al rischio competitività, sono di nuovo le imprese che hanno basato la propria strategia competitiva (e le relative decisioni di delocalizzazione, *outsourcing* e frammentazione delle fasi produttive) quasi esclusivamente sul contenimento dei costi. Ne consegue che la capacità di competere delle piccole imprese e del sistema produttivo lombardo nel suo complesso affronta oggi una sfida decisiva e la scelta vincente di diventare «campioncini» in casa propria (Vecchia,

2007) o nel mercato comune europeo, che aveva caratterizzato la piccola impresa lombarda e italiana, viene quindi messa in discussione.

Non tutte le imprese sposano un atteggiamento di tipo «attendista». Infatti, alcune di esse hanno già messo in moto processi di trasformazione produttiva e organizzativa (Banca d'Italia, 2007). Più in generale, le imprese che hanno superato questa fase delicata mostrano delle linee di azione costanti che evidenziano un modo peculiare di fare impresa, che riguarda contemporaneamente gli obiettivi, la strategia e l'organizzazione aziendale, ma anche i valori e i comportamenti degli imprenditori (Preti e Puricelli, 2007).

Un punto fermo del sistema produttivo regionale è la vivacità del tessuto imprenditoriale, confermata sia dall'elevato numero di imprese (industriali e di servizio) presenti sul territorio, sia dall'innata capacità di generare nuove imprese, che consente di conservare intatto il patrimonio produttivo e di mantenerne inalterata l'identità. Il tasso medio di natalità delle imprese in Lombardia è superiore al tasso medio di mortalità (fig. 2.1). Inoltre, se è vero che in Lombardia il tasso di natalità è inferiore a quello nazionale, è altrettanto vero che le imprese tendono a sopravvivere più a lungo (ISTAT, 2009c).

**Figura 2.1** Tassi di natalità e mortalità delle imprese\* - Lombardia e Italia - Anni 1999-2007



\*Il tasso di natalità medio è calcolato sugli anni 1999-2007; il tasso di mortalità è calcolato per gli anni 2002-2007  
Fonte: elaborazione IReR su dati ISTAT (2009c)

Il patrimonio di risorse imprenditoriali è considerevole. Secondo Infocamere (2009), nel 2008, in Lombardia sono attive 830.213 imprese: 8,5 imprese ogni 100 abitanti, pari a circa il 15,6% del totale delle imprese italiane.

A livello provinciale, nel 2008, Mantova risulta essere l'area con la maggiore densità di imprese attive, seguita da Milano e Brescia (tab. 2.1). La provincia milanese conferma la sua vocazione manifatturiera: infatti, essa presenta il più elevato numero di imprese attive nel settore dell'industria e dei servizi, mentre Brescia è la Provincia con il più alto numero di imprese attive nel settore agricolo.

Questa imprenditorialità diffusa, che comprende imprese di piccola, media e grande dimensione, non rappresenta unicamente un elemento di competitività importante per la regione nel suo complesso, ma anche un pilastro insostituibile della società lombarda, ricca di iniziative imprenditoriali a finalità sociali (cfr. focus Maccarini, *Il ruolo della cooperazione in Lombardia*). Tale caleidoscopio di imprese si è dimostrato

**Tabella 2.1 | Imprese attive e loro concentrazione territoriale - Lombardia e Province lombarde - Anno 2008 (valori assoluti e percentuali)**

	Numero imprese attive	Popolazione al 31.12.2008	Densità
Varese	65.837	871.448	7,52%
Como	45.019	584.762	7,70%
Sondrio	15.600	182.084	8,57%
Milano	293.108	3.136.971	9,34%
Bergamo	85.869	1.075.592	7,98%
Brescia	110.097	1.230.159	8,95%
Pavia	45.444	539.238	8,43%
Cremona	28.454	360.223	7,90%
Mantova	39.699	409.775	9,69%
Lecco	24.465	335.420	7,29%
Lodi	16.314	223.630	7,30%
Monza e Brianza	60.307	793.374	7,60%
Lombardia	830.213	9.742.676	8,52%

Fonte: elaborazione IReR su dati Infocamere (2009)

in grado di superare la lentezza imposta dalla burocrazia della Pubblica amministrazione, di far fronte ai vincoli dettati dalla scarsa dotazione infrastrutturale e, non da ultimo, di reggere un prelievo fiscale non certo generoso. A ben guardare è proprio la spinta all'imprenditorialità che spiega la traiettoria non sempre lineare dello sviluppo della regione, quel «volo del calabrone» per dirla con Becattini (2007) che, smentendo luoghi comuni e consolidate teorie economiche, ha portato la Lombardia a essere una delle regioni che costituiscono il cuore produttivo dell'Europa.

L'evoluzione del sistema produttivo lombardo è segnata nel periodo considerato anche dal consolidamento di una classe di imprese di medie dimensioni radicate sul territorio che hanno conquistato una posizione di leadership a livello internazionale. Di imprese «fuori dalla media» (Marini, 2008 e Saita *et al.*, 1998) in Lombardia ne esistono molte. Secondo uno studio di Mediobanca e Unioncamere (2008) sulle medie imprese industriali, la regione italiana più densamente popolata di aziende industriali è proprio la Lombardia che ospita non solo il 20,1% delle imprese manifatturiere italiane ma ben il 31% di quelle di media dimensione (solo Milano ne conta 413). Esse hanno spesso saputo leggere e anticipare i cambiamenti in atto nel contesto globale, aumentando la propria proiezione sul mercato internazionale, aprendo progressivamente la gestione a manager esterni alla famiglia proprietaria, adottando innovazioni tecnologiche e organizzative e investendo risorse nella ricerca e sviluppo (Colli, 2002).

La media impresa rappresenta spesso un esempio all'interno del sistema produttivo regionale per indirizzare e guidare la crescita delle piccole imprese.

Peraltro la dimensione di impresa non è l'unico criterio di lettura dei mutamenti in atto. Anche l'analisi per settori, ancorché non rigidamente ancorabile a un paradigma tecnologico, spiega parte delle trasformazioni in corso. Alcuni settori del made in Italy hanno risentito, infatti, pesantemente degli effetti della concorrenza proveniente dai Paesi low cost. Altri, invece, hanno tratto beneficio dall'apertura di nuovi sbocchi commerciali. In sintesi, la pressione competitiva ha inciso maggiormente sulle imprese che operano nelle fasi di produzione a basso valore aggiunto e su quelle che non hanno accesso al mercato dei consumatori.

### 2.1.2. La piccola impresa: tra flessibilità e innovazione

Il tessuto produttivo lombardo è caratterizzato dalla presenza di micro-piccole imprese, la cui dimensione media in termini di numero di addetti è rimasta pressoché la stessa nel corso degli ultimi dieci anni: 5 addetti nel 1996 contro i 4,9 del 2007.

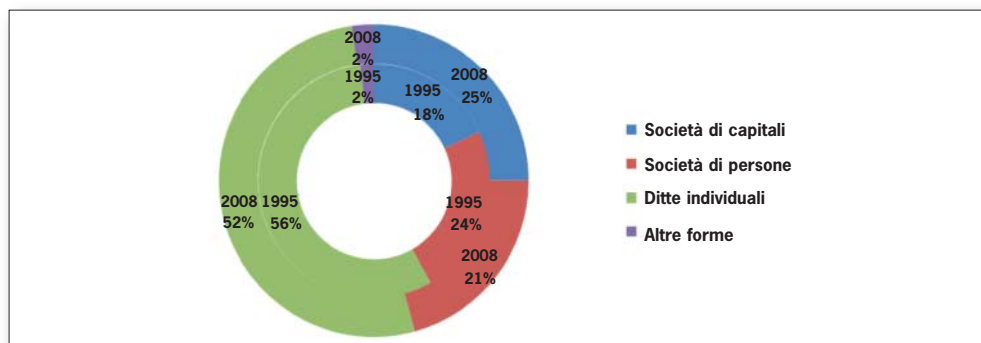
Da una parte questo si spiega con la natura dell'attività imprenditoriale, che risponde spesso a un progetto di vita dell'imprenditore, e come tale è vincolato alle risorse e alle energie che lo stesso vi dedica. Ne consegue che il più delle volte le imprese rimangono piccole per scelta, perché il salto dimensionale imporrebbe all'imprenditore di delegare il controllo sull'impresa ad altri famigliari o a terzi. La predominanza delle imprese famigliari nel tessuto produttivo nazionale – il 64,1% delle imprese industriali sono controllate da una famiglia (Banca d'Italia, 2008a) – conferma la tendenza delle stesse a rimanere piccole.

La piccola dimensione di impresa riesce ad adattare celermente i processi produttivi alle esigenze dei clienti finali e ciò vale anche per le catene di subfornitura che si avvalgono, come subfornitori, di imprese di piccole dimensioni per esternalizzare le fasi produttive in base alle richieste del mercato. La flessibilità della piccola impresa e il suo essere duttile alle esigenze della domanda di mercato è un vantaggio competitivo su cui fa affidamento tutto il sistema produttivo regionale. In questo senso la piccola impresa è un elemento fondamentale del modello di sviluppo lombardo.

Inoltre il sistema di piccola impresa lombarda ha supplito alla crisi della grande impresa e ai processi di delocalizzazione avviati dalle imprese multinazionali, assorbendo la manodopera espulsa e fungendo, di fatto, da ammortizzatore sociale.

Il tessuto imprenditoriale lombardo rimane ancora poco patrimonializzato. La forma di impresa prevalente rimane, infatti, la ditta individuale (fig. 2.2), sebbene negli anni, anche grazie alla riforma del diritto societario, siano cresciute le società di capitali. Se, da un lato, la bassa patrimonializzazione del tessuto produttivo si spiega con gli intrecci tra imprese e famiglie – modello noto come «impresa povera e famiglia ricca» (Demattè e Corbetta, 1993) – dall'altro, tale situazione rischia di avere importanti riflessi sul rapporto con le banche.

Figura 2.2 Imprese attive per forma giuridica - Lombardia - Anni 1995, 2008 (valori percentuali sul totale delle imprese)



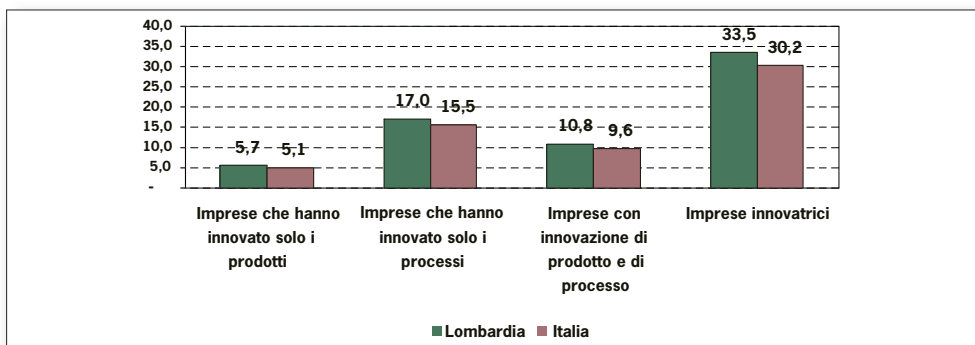
Fonte: elaborazione IReR su dati Infocamere (2009)

Un'altra caratteristica del tessuto lombardo della piccola impresa è la bassa propensione all'innovazione di prodotto. Uno dei tratti caratteristici del modello di piccola impresa è la diffusione dell'innovazione di tipo incrementale e di processo, che non

presuppone lo svolgimento di attività formale di ricerca, né tantomeno richiede un'interazione con i centri universitari, ma esprime piuttosto la tensione a un continuo lavoro di adattamento e miglioramento della qualità dei prodotti (cfr. focus CESTEC, *I bisogni di innovazione delle imprese*).

In effetti, i dati della survey condotta a livello europeo sull'innovazione (ISTAT, 2008n) mostrano che solo il 5,7% delle imprese lombarde con 10-249 addetti ha introdotto un'innovazione di prodotto, percentuale che sale al 17% se si considerano le imprese che hanno introdotto solo innovazioni di processo (fig. 2.3).

**Figura 2.3** PMI innovative (10-249 addetti) per tipologia di innovazione - Lombardia e Italia - Anni 2002-2004 (valori percentuali sul totale delle imprese)



Fonte: elaborazione IReR su dati ISTAT (2008n)

Ne consegue che, almeno dal punto di vista del sistema della ricerca e innovazione, la Lombardia sconta un certo ritardo (cfr. cap. 3 Area Economica) rispetto ad altre regioni avanzate in Europa, soprattutto sul fronte degli input della ricerca. Ma più che un problema contabile, a destare preoccupazione è la distanza che separa la piccola impresa (e non solo) dai centri di ricerca e dai soggetti preposti alla diffusione dell'innovazione sul territorio.

Se è pur vero che l'innovazione di prodotto è un fenomeno che riguarda soprattutto le grandi imprese e i soggetti di ricerca pubblici, trattandosi di un percorso che richiede una discreta dotazione di risorse, è sempre più fondamentale per le piccole imprese costruire un'ambiente in grado di assorbire e adattare le invenzioni e le conoscenze prodotte altrove. Ciò richiede alle piccole imprese di aumentare l'investimento in formazione, oggi carente, per potenziare le competenze interne e la *absorptive capacity*.

Una possibile soluzione alla difficoltà di accesso delle piccole imprese alla ricerca e all'innovazione è la costituzione di associazioni temporanee di imprese per la realizzazione, in accordo con un'università o un'impresa di maggiori dimensioni, di progetti di innovazione. Tale idea ha ispirato le politiche regionali dei metadistretti (cfr. cap. 5 Area Economica).

### 2.1.3. L'evoluzione dei distretti industriali

Uno dei tratti caratteristici del sistema produttivo lombardo è dato dai distretti produttivi, concentrazioni territoriali di piccole imprese specializzate in produzioni simili e/o complementari (tab. 2.2).

Tabella 2.2 | I distretti industriali - Lombardia - Anno 2005 (valori assoluti e percentuali)

Distretto	Imprese	Addetti	Specializ. %	Manifat. %	Serv. Prod. %
1. Valle dell'Arno	2.828	14.988	24,6	70,0	7,9
2. Lecchese	15.977	72.116	25,1	52,0	14,7
3. Valli bresciane	23.781	113.510	27,3	53,0	14,4
4. Serico comasco	16.403	79.233	14,9	33,0	21,6
5. Valseriana	3.697	18.226	35,5	58,1	9,9
6. Castelfelfredo	5.101	29.103	33,4	61,7	13,1
7. Valli bresciane	2.597	9.984	8,3	51,8	10,6
8. Sebino	3.596	19.017	27,6	57,8	8,8
9. Est milanese	20.943	183.506	11,2	32,9	24,5
10. Brianza	39.488	153.040	14,0	45,1	17,3
11. Bergamasca-Valcavallina-Oglio	10.280	55.820	6,7	51,6	12,8
12. Lecchese tessile	962	5.429	30,3	64,0	8,4
13. Bassa bresciana	3.084	15.710	6,6	58,1	10,6
14. Gallaratese	11.062	52.824	3,8	44,9	24,8
15. Vigevanese	7.445	26.056	19,2	37,7	17,1
16. Casalasco-Viadanese	4.436	18.879	10,9	51,3	13,7
<i>Totale distretti</i>	<i>171.680</i>	<i>867.441</i>		<i>45,3</i>	<i>17,8</i>
Lombardia	815.615	3.900.455		31,4	29,9

Fonte: elaborazioni IReR su dati Regione Lombardia - Statistica e Osservatori (2009b); ISTAT (2009s)

L'organizzazione in distretti industriali consente alle piccole imprese di sfruttare i vantaggi delle economie di scala e di scopo originate dalla prossimità fisica, attingendo al bacino di competenze, di professionalità e di servizi comuni reperibili nel territorio. I distretti industriali hanno fatto da volano alle esportazioni manifatturiere del nostro Paese e anche della nostra regione. Nel 2007 è diminuito il contributo dei distretti alle esportazioni della Lombardia rispetto al 2006, anche se dal 2004 la quota delle esportazioni del made in Italy della Regione attribuibile ai distretti è stabile intorno al 41% (Catullo *et al.*, 2008).

Negli ultimi anni, anche in seguito all'indebolimento dei legami di contiguità fisica dovuti sia all'introduzione di tecnologie dell'informazione sia ai processi di internazionalizzazione produttiva, i distretti industriali hanno in parte perso la capacità competitiva che li ha caratterizzati (Intesa San Paolo, 2009), salvo rimanere in alcuni casi riferimento per la produzione di tecnologie o di produzioni specializzate di nicchia. In Lombardia, le imprese distrettuali sono più internazionalizzate delle imprese non distrettuali ma nel complesso l'effetto distretto è piuttosto debole (Ancona *et al.*, 2007).

Alla rarefazione dei legami distrettuali di prossimità territoriale e culturale è corrisposto un rafforzamento delle reti informali e formali tra imprese, dettato dalla ricerca di alleanze strategiche volte a sfruttare possibili sinergie produttive o commerciali (vantaggi di gamma). Tra le reti formali spicca per importanza l'aggregazione di tipo patrimoniale. L'organizzazione in gruppo appare infatti la modalità più utilizzata dalle imprese per svilupparsi in alternativa alla crescita dimensionale (Traù, 2005). Il gruppo presenta alcuni vantaggi organizzativi e gestionali (riduzione del rischio di impresa, autonomia gestionale delle imprese controllate) che rispecchiano in larga misura le caratteristiche dell'organizzazione della filiera produttiva distrettuale: forte ricorso all'esternalizzazione delle fasi di lavorazione, stretta collaborazione tra committente e subfornitore, flessibilità dei fornitori ecc.

La formazione dei gruppi all'interno dei distretti industriali è collegata anche all'affermarsi di un nucleo di imprese in grado di esercitare una funzione di traino e di leadership. L'emergere di tale leadership crea le condizioni affinché il distretto passi da un sistema omogeneo di piccole imprese, strutturate in una rete sistemica di rapporti orizzontali, a un altro in cui si assiste al costituirsi di un vertice o di una gerarchia tra imprese (Guelpa e Micelli, 2007).

Il passaggio da una struttura reticolare a una struttura gerarchica è riconducibile a diverse motivazioni, tra le quali possono essere ricordate in particolare la ricerca di economie nella catena di produzione e l'esigenza di controllare la qualità del prodotto nelle differenti fasi produttive, accorciando la divisione verticale della produzione nel distretto (Brioschi e Cainelli, 2001).

Le reti di impresa hanno sovente un profilo meno formale, ma non per questo meno importante dei gruppi. Il fenomeno segna comunque una rottura rispetto al modo caratteristico di fare impresa del piccolo imprenditore, geloso della propria autonomia gestionale e produttiva (IReR, 2006a).

Le forme aggregative, più o meno strutturate, sono un viatico possibile per affrontare ragionevolmente la questione dimensionale delle imprese lombarde, senza il quale rimane più difficile approcciare le sfide della competizione internazionale. A questo proposito con il programma DRIADE, lanciato nel 2008, la Regione ha inteso riproporre un'azione a supporto delle reti di impresa, stimolando il tessuto produttivo a presentare progetti di filiera. Le candidature pervenute in alcuni settori mostrano una vitalità insospettata del tessuto economico lombardo a riposizionarsi su segmenti di mercato tecnologicamente avanzati, quali ad esempio l'energia, la green economy e l'aerospaziale (Graziola e Parazzini, 2006).

#### **2.1.4. L'internazionalizzazione delle imprese**

La caduta delle barriere commerciali e la diffusione di tecnologie informatiche hanno favorito in questi anni, almeno fino all'esplosione della crisi, la crescita del volume degli scambi commerciali, degli Investimenti Diretti Esteri e della diffusione delle catene internazionali della produzione. L'entrata della Cina nel WTO ha comportato un radicale mutamento dei rapporti di forza nei flussi di import/export tra Paesi industrializzati. Il gigante asiatico ha scalato velocemente le classifiche dei Paesi esportatori arrivando a insidiare il primato tedesco.

L'Italia è uno dei Paesi maggiormente esposti all'aggressiva concorrenza dei prodotti low cost. L'export italiano e lombardo, infatti, è concentrato nei settori del tessile, delle calzature, dell'abbigliamento, dell'arredo e della meccanica, settori a basso contenuto tecnologico e ad alta incidenza del costo del lavoro, che lo rendono particolarmente vulnerabile alla competizione delle merci cinesi e asiatiche, soprattutto nelle fasce di qualità medio-bassa.

Perso lo scudo della svalutazione monetaria, numerose piccole imprese si sono trovate impreparate di fronte all'apertura dei mercati, denunciando un ritardo che affonda le radici nella cultura di impresa, orientata a far valere l'aspetto produttivo, la capacità del saper fare, le competenze tecniche, ma ancora «sorda» quando si tratta di coltivare aspetti strategici e commerciali, in un'ottica di competizione internazionale. Tesi che alla prova dei fatti richiede alle imprese per poter affrontare la sfida delle globalizzazioni, non solo un riposizionamento qualitativo delle produzioni nelle fasce medio-alte, ma anche un significativo investimento in risorse umane (Zucchella *et al.*, 2007), competenze e conoscenze in grado di colmare il gap di approccio all'internazionalizzazione tuttora esistente.

Sul primo fronte, quello dell'innalzamento della qualità media dei prodotti esportati, alcuni segnali incoraggianti vengono dai dati sull'export (☞ cfr. cap. 1 Area Economica). Le produzioni italiane stanno affrontando la sfida della qualità (Lanza e Quintieri, 2007). I segnali di questa reazione delle imprese all'invasione dei mercati internazionali da merci low cost si erano cominciati a cogliere qualche anno fa. Non a caso, anche l'export lombardo si stava riposizionando su segmenti di prodotti di fascia medio-alta (Poggi, 2006).

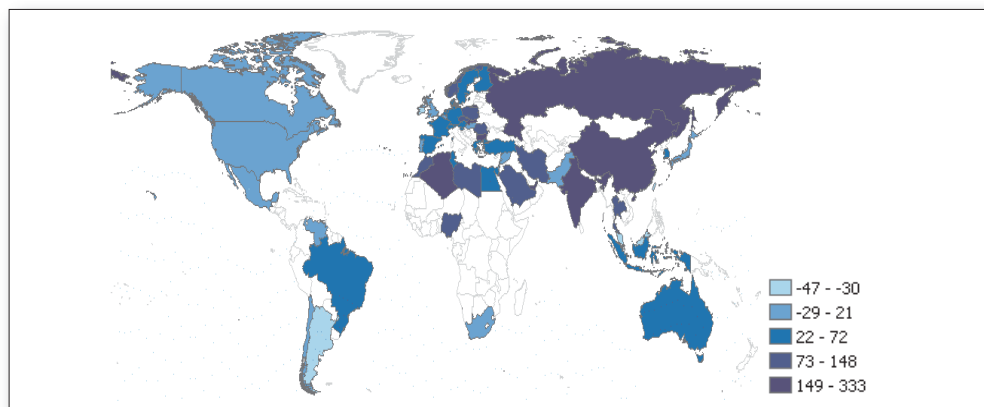
Sull'altro fronte, quello dell'acquisizione di risorse e competenze da dedicare alla gestione dell'internazionalizzazione, la situazione è resa difficoltosa dalla struttura dimensionale e organizzativa delle imprese, che spesso non hanno i mezzi e le capacità per acquisire dall'esterno le professionalità necessarie a curare il processo di internazionalizzazione. Non si tratta, come vedremo, solo di un problema circoscritto alle piccole imprese; nel nostro Paese vi è infatti carenza di personale qualificato (Quintieri, 2006) che penalizza le imprese nella fase di espansione internazionale (Esposito, 2003).

Nondimeno, certa retorica sull'internazionalizzazione delle imprese minori rischia di far passare in secondo piano la disamina del contesto da cui muove il processo di globalizzazione del sistema produttivo lombardo, costituito dalla polverizzazione del tessuto produttivo, da un sistema di supporto pubblico ancora disorganico e da politiche regionali che hanno dato un forte stimolo agli strumenti di supporto per le piccole imprese, integrando i vuoti lasciati dagli enti nazionali. D'altro canto, per numerose piccole imprese, l'internazionalizzazione è una condizione subita, che solo in pochi casi evolve verso una scelta strategica deliberata, a differenza di quelle di medie dimensioni, che grazie al loro approccio proattivo sviluppano catene del valore a livello internazionale.

La crescita nel valore complessivo delle esportazioni (☞ cfr. cap. 1 Area Economica) è andata di pari passo con il processo di allargamento dei mercati di sbocco che in un primo momento ha interessato i Paesi dell'Europa dell'Est, per poi allargarsi a macchia d'olio verso oriente, alla Russia, ai Paesi del Golfo Persico e recentemente alla Cina – mercati con potenziali di crescita superiori a quelli tradizionali – non senza incontrare qualche difficoltà, viste le barriere culturali e geografiche che li separano dal nostro Paese.

La crescita del raggio di azione sui mercati esteri (fig. 2.4) è coincisa anche con un processo di selezione degli operatori commerciali tra quanti riescono ad accedere ai nuovi mercati, beneficiando appieno dei vantaggi dell'integrazione economica, e quanti rimangono «bloccati» nel mercato europeo, che offre minori opportunità di crescita (ICE, 2009).

**Figura 2.4** Paesi di destinazione dei flussi di esportazione - Lombardia - Anni 2000, 2008 (variazioni percentuali)



Fonte: elaborazione IReR su dati COEWEB (2009)

Ciò farebbe supporre l'esistenza di un percorso duale nel processo di internazionalizzazione, che vede da una parte crescere il ruolo delle medie imprese sui mercati internazionali e soprattutto sui nuovi mercati e dall'altro l'esistenza di nuclei di piccoli esportatori rinchiusi in nicchie di mercato sempre più ristrette. Secondo l'ICE (2009), le esportazioni generate dalle piccole imprese si sono dimostrate meno dinamiche della media nazionale, determinandosi così recentemente una riduzione del peso degli esportatori con un numero di addetti inferiore ai 50 sul totale delle vendite estere.

In Lombardia secondo i dati ISTAT (2009b) sono attivi oltre 42.000 operatori all'esportazione. In questo numero sono comprese anche le imprese che operano nell'intermediazione commerciale, oltre alle imprese manifatturiere. Si tratta di un numero rilevante e ancora sottostimato rispetto a quello effettivo di imprese operative sui mercati internazionali (soprattutto i piccoli esportatori attivi nell'Area Euro).

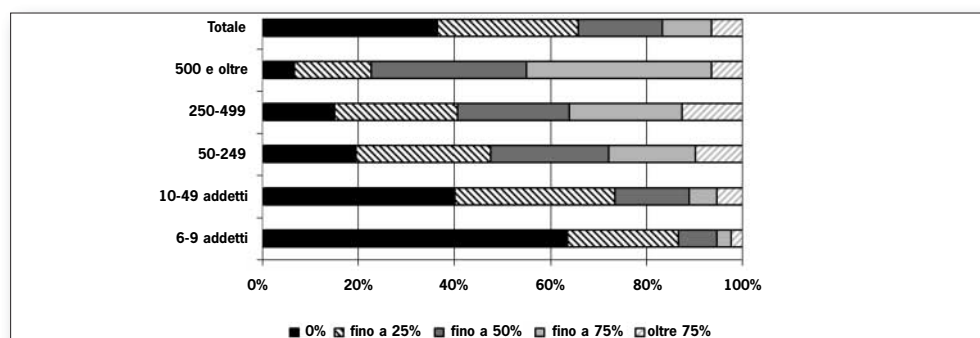
L'internazionalizzazione commerciale è comunque per le imprese minori lombarde un percorso irto di difficoltà. In Italia, la percentuale di imprese esportatrici scende mano a mano che si riduce la dimensione di impresa. Nel caso delle microimprese il rapporto tra imprese esportatrici e imprese attive è uno a dieci. Per quelle imprese che si avvicinano alla soglia dimensionale della media impresa il rapporto è decisamente più confortante: quasi un'impresa su due esporta i propri prodotti sui mercati internazionali.

L'esistenza di una relazione positiva tra dimensione di impresa e capacità di export è confermata anche dai dati di una survey su un campione di imprese manifatturiere lombarde. Qui, però, anche in forza della caratteristica industriale della produzione, la percentuale di piccole imprese (escluse le microimprese) che riesce a uscire dai confini nazionali si attesta al 60% (fig. 2.5). Va detto, però, che la minoranza di piccole imprese esportatrici vende i prodotti sui mercati esteri limitrofi, Germania e Francia in particolare.

In più casi lo sbocco commerciale si riduce a una sola area geografica, il che rafforza l'ipotesi che per le piccole imprese l'internazionalizzazione sia un processo selettivo, in cui solo poche hanno la possibilità di riuscire. Le piccole imprese, con un numero di addetti compreso tra 20 e 49, presidiano in media 3 aree di sbocco. Il numero medio di mercati presidiati si riduce ulteriormente per le microimprese (meno di 10 addetti) che arrivano a operare in media su due aree geografiche.

I dati nazionali trovano riscontro anche per le imprese iscritte al sistema confindustriale lombardo. I principali mercati di sbocco e di presenza continuano a essere dominati dall'area europea sia per la relativa omogeneità del mercato di questi Paesi rispetto a quello nazionale sia per la vicinanza degli stessi.

**Figura 2.5** Imprese manifatturiere per classi di addetti e quote di esportazioni su fatturato - Lombardia - Anno 2005



Fonte: IReR, 2006f

La selezione all'entrata e i ridotti volumi di fatturato estero sono i segni tangibili di come il processo di internazionalizzazione richiede un impegno che non tutte le piccole imprese sono in grado di approfondire per affrontare un tipo di mercato diverso rispetto a quello domestico per gusti dei consumatori, regole di mercato, imprese concorrenti ecc. La piccola impresa deve essere disposta a mettere in campo competenze, risorse materiali e umane, capitale circolante e deve accettare una buona dose di rischio per poter affrontare, nella fase iniziale, l'entrata in un nuovo mercato. Le barriere all'ingresso di un mercato estero sono spesso insormontabili soprattutto quando si tratta di mercati distanti e diversi da quello domestico. Tali sono le caratteristiche dei nuovi mercati: Cina, India, Sudest asiatico. Per poter entrare in queste aree di sviluppo, non sono sufficienti le risorse e le energie fin qui impiegate per conquistare quote di mercato in Europa. Non è solo una lezione per le imprese, ma anche per il policy maker, che dovrebbe dosare gli interventi di supporto, non solo in relazione alle prospettive del mercato, ma anche ai costi che l'entrare in determinati mercati comporta e che, per tante piccole imprese, potrebbero essere non sostenibili.

Come evidenziato nell'indagine di Confindustria Lombardia (2007b) le imprese lombarde stanno progressivamente alzando il livello di impegno sui mercati internazionali, affiancando alle forme di vendita diretta anche investimenti produttivi in loco o accordi di joint venture con partner esteri. Tale situazione è confermata indirettamente dai dati ICE Reprint (2009), che si fermano al 2006, e che riguardano solo la modalità più strutturata, la partecipazione di imprese lombarde nel capitale di imprese estere (ICE, 2008) (tab. 2.3).

Tali dati peraltro non colgono una dimensione più spesso richiamata del modello di internazionalizzazione della piccola impresa italiana e lombarda, ovvero la preferenza di pluralità di forme attraverso cui la produzione viene riorganizzata a livello internazionale (Tattara *et al.*, 2006).

**Tabella 2.3 | Partecipazioni estere controllate da imprese lombarde (imprese e addetti) - Lombardia - Anni 2001-2006 (valori assoluti)**

	1.1.2001	1.1.2002	1.1.2003	1.1.2004	1.1.2005	1.1.2006
Imprese	4.997	5.068	4.966	5.037	5.053	5.024
Addetti	324.091	329.546	292.852	291.400	293.036	304.250

Fonte: elaborazioni IReR su dati ICE Reprint (2009)

## 2.2. Dalle azioni di sostegno ai settori alla centralità dell'impresa

### 2.2.1. La dimensione dell'intervento regionale

Ogni considerazione sul quadro degli interventi regionali a sostegno delle imprese deve tenere in debito conto l'insieme delle risorse disponibili che, anche dopo l'intervento del d.lgs. 112/1998 che istituisce il Fondo unico regionale in cui confluiscono le risorse finanziarie dei provvedimenti conferiti dallo Stato alle Regioni e la riforma del Titolo V della seconda parte della Costituzione, rimane marginale rispetto a quanto potrebbe essere erogato senza violare la normativa comunitaria.

L'intervento regionale non ha, quindi, la massa critica finanziaria necessaria per incidere significativamente per tale via sulla competitività del sistema produttivo

lombardo e non è in grado, almeno nel breve periodo, di stimolare cambiamenti strutturali e duraturi, necessari ad aumentare il tasso di crescita della produttività e a raggiungere gli obiettivi ambiziosi della Strategia di Lisbona (Filippini, 2003).

Inoltre, il quadro normativo entro cui può muoversi l'intervento regionale è piuttosto frastagliato (Mannozi, 2006). Tuttavia questo non ha impedito alla Regione Lombardia di promuovere una serie di strumenti in grado di assecondare le trasformazioni in atto nel tessuto produttivo.

Il principio che ha guidato l'individuazione della nuova strumentazione è stato quello della sussidiarietà. Tale logica, che informa dal 1995 l'azione del governo regionale, ha trovato un forte stimolo nel comparto dello sviluppo economico nel corso dell'ultima legislatura, dapprima con l'avvio di un tavolo della competitività e in seguito con la sottoscrizione dell'Accordo di Programma con il Sistema camerale lombardo nel 2006.

Un importante impulso al coordinamento delle azioni regionali è venuto poi dall'approvazione della l.r. 1/2007 «Strumenti di competitività per le imprese e per il territorio della Lombardia», attraverso la quale la Regione si è dotata di un quadro di riferimento unitario trasversale a tutti i settori delle attività produttive in cui vengono fissati gli obiettivi generali, lasciando poi ampi margini di discrezionalità per ciò che concerne gli strumenti dell'intervento regionale (art. 2).

L'approvazione della l.r. 1/2007 chiude un ciclo della politica regionale, caratterizzato, da una parte, dalla progressiva delegificazione degli interventi di incentivazione delle imprese, sostituita da una strumentazione di intervento idonea a rispondere tempestivamente alle esigenze delle stesse, dall'altra, dal consolidamento di alcune azioni sistemiche avviate dal governo regionale a seguito del decentramento amministrativo *ex d.lgs. 112/1998* e della riforma del Titolo V della Costituzione.

La scelta strategica operata dalla Regione in questi anni è stata quella di un graduale spostamento dall'obiettivo «settori» all'obiettivo «imprese», agendo sui fattori di competitività trasversali piuttosto che concentrare gli interventi in ambiti predefiniti. Del resto è proprio a livello di singola impresa che gli interventi regionali possono sortire qualche effetto, nonostante l'intensità di aiuto concesso sia oggi piuttosto modesto e in media inferiore agli aiuti erogati sugli strumenti nazionali (MISE, 2008; MISE, 2009a).

La scelta di una strumentazione, che potrebbe essere definita «leggera» e «aperta», risponde all'esigenza di intercettare i fabbisogni di un tessuto produttivo frammentato, settorialmente e territorialmente eterogeneo e di premiare i comportamenti virtuosi che sono alla base del successo imprenditoriale.

I macroobiettivi che l'azione regionale ha perseguito possono essere sintetizzati nei seguenti:

- supporto all'internazionalizzazione delle piccole imprese;
- semplificazione degli atti amministrativi concernenti l'avvio e la gestione delle imprese;
- facilitazione all'accesso al credito;
- sostegno alla ricerca e innovazione.

Dei primi tre si renderà conto nei paragrafi successivi, del quarto nel capitolo seguente (☞ cfr. cap. 3 Area Economica).

Gli interventi regionali a sostegno della competitività delle imprese sono inoltre articolati dal punto di vista settoriale e coprono obiettivi diversificati (☞ cfr. capp. da 4 a 9 Area Economica).

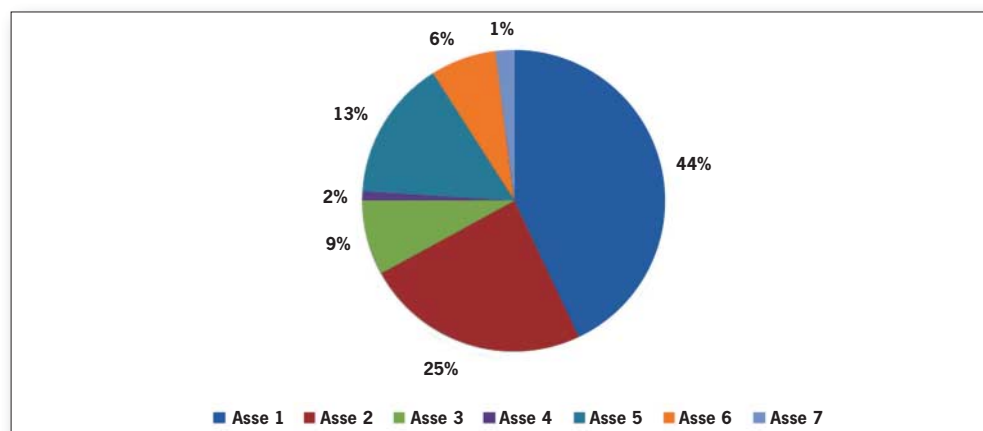
### 2.2.2. La nuova governance

Come già rilevato, tutte le azioni regionali per lo sviluppo della competitività del sistema lombardo si inquadrano all'interno di un percorso che è scandito, nell'ultima legislatura, da due momenti: la sottoscrizione dell'Accordo di Programma con il Sistema camerale lombardo e l'approvazione della l.r. 1/2007.

L'Accordo di Programma (ADP), sottoscritto il 16 giugno 2006, ha una valenza simbolica importante, in quanto rappresenta il culmine della dinamica di collaborazione tra Regione e Camere di Commercio su temi specifici quali l'artigianato (cfr. par. 6.2.2. Area Economica) e l'internazionalizzazione, che ora trova pieno riconoscimento a livello istituzionale. Le Camere di Commercio lombarde vengono così confermate come punti nevralgici del tessuto imprenditoriale regionale, in grado di intercettare le aspettative e le istanze delle imprese e dei territori che rappresentano, e affiancano la Regione nell'impostare la strategia e gli strumenti per il sostegno degli stessi.

L'Accordo di Programma, che nel periodo 2006-2009 ha mobilitato circa 256 Meuro, si declina in sette Assi: Innovazione, Internazionalizzazione, Promozione del territorio e ambiente, Modernizzazione ed efficienza dell'azione amministrativa, Interventi per artigianato e microimpresa, Promozione dell'attrattività del mercato lombardo, Sistema infrastrutturale, ai quali sono prioritariamente destinate le azioni e le risorse rese disponibili dagli enti coinvolti nell'Accordo (fig. 2.6).

**Figura 2.6** Distribuzione delle risorse ADP competitività per asse\* - Anni 2006-2009 (valori percentuali)



\* Al saldo di rifinanziamenti e compensazioni per utilizzo residui, assestamenti, differimenti ecc.  
Fonte: IReR, 2009b

Gli Assi dell'ADP riprendono gli obiettivi individuati nel «Manifesto per la competitività», redatto nel marzo 2006 dal Comitato strategico per la competitività, organo consultivo istituito dalla Presidenza regionale, cui partecipano i protagonisti dello sviluppo industriale e tecnologico lombardo (cfr. par. 8.2 Area Istituzionale).

Sia il Manifesto che l'ADP hanno rappresentato il preludio all'approvazione della l.r. 1/2007, che supera la frammentazione settoriale e specialistica, che aveva caratterizzato le norme di sostegno alle imprese, e consente di snellire le procedure di approvazione degli interventi. La l.r. 1/2007 presenta diverse novità sostanziali rispetto alla precedente normativa, in particolare:

- sancisce l'unitarietà dell'azione regionale a sostegno della competitività (a tal proposito istituisce una Cabina di regia per il coordinamento delle iniziative);
- definisce la strumentazione, che contempla un articolato set di interventi, tra i quali i voucher e la finanza innovativa;
- riconosce a una pluralità di soggetti la facoltà di proporre programmi di sviluppo;
- «liberalizza» la definizione di distretti industriali;
- introduce norme di semplificazione amministrativa.

La l.r. 1/2007 nasce come risposta del governo regionale alle sollecitazioni poste dal contesto produttivo. La globalizzazione ha, di fatto, accelerato le dinamiche economiche costringendo le imprese a reagire velocemente agli stimoli del mercato e accentuando la pressione competitiva soprattutto sulle più piccole. L'erosione dei vantaggi comparati di tipo territoriale ha inoltre ridotto l'importanza delle economie esterne di scopo, fattore ovviamente più rilevante per le imprese di ridotte dimensioni che riescono meno a godere di economie di scala.

Per garantire maggiore competitività al sistema, la Lombardia ha quindi decisamente favorito soprattutto la libertà di azione delle imprese, ampliando e rendendo più flessibile la strumentazione a supporto e cercando di ridurre gli oneri burocratici che gravano su di esse.

Tale impostazione si è rivelata particolarmente efficace per rispondere alla crisi economico-finanziaria. La Regione è, infatti, riuscita ad allestire un pacchetto di interventi a sostegno delle imprese di oltre 320 Meuro nel giro di poche settimane, sfruttando proprio la flessibilità assicurata da questa legge cornice. Oltre agli strumenti anticrisi, nel 2008 sono stati mobilitati, a valere sulla l.r. 1/2007, oltre 825 Meuro e nel 2009 oltre 1.032 Meuro (tab. 2.4).

**Tabella 2.4 | Risorse stanziare sulla l.r. 1/2007 per obiettivi - Lombardia - Anni 2008, 2009 (valori in milioni di euro)**

Obiettivo l.r. 1/2007	Risorse stanziare 2008 (in Meuro)	Risorse stanziare 2009 (in Meuro)
Sviluppo del capitale umano	199	263
Ricerca e innovazione	123	151
Imprenditorialità	317	216
Mercato e Internazionalizzazione	32	64
Gestione delle crisi	42	61
Competitività del territorio	37	101
Sostenibilità dello sviluppo	75	176
<b>Totale</b>	<b>825</b>	<b>1.032</b>

Fonte: IReR, 2009b

### 2.2.3. Il supporto all'internazionalizzazione delle imprese

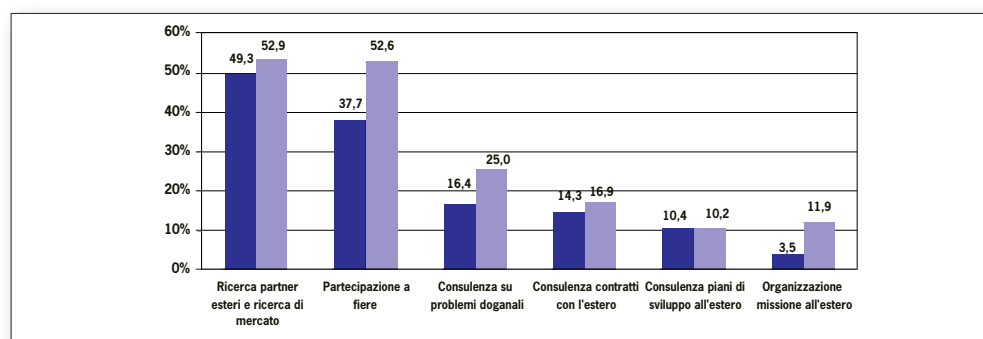
Il sostegno all'internazionalizzazione delle imprese operato da Regione Lombardia ha forti legami con il processo di apertura alle relazioni internazionali che ha caratterizzato queste ultime legislature. Da questo punto di vista, le azioni implementate rappresentano una parte della strategia di rafforzamento del ruolo di leadership internazionale della Lombardia (cfr. cap. 2 Area Istituzionale).

Il contesto ha certamente avuto un ruolo decisivo nella scelta del governo regionale di intervenire in questo ambito. La Lombardia è, infatti, una regione «vocata» al com-

mercio internazionale: il grado di internazionalizzazione della stessa espresso come rapporto tra esportazioni e PIL è ben superiore alla media nazionale (rispettivamente, nel 2008, 32% e 23%) (COEWEB, 2009).

La logica degli interventi di sostegno all'internazionalizzazione di Regione Lombardia muove da un assunto di fondo: favorire l'accesso al mercato estero delle imprese di minori dimensioni, sostenendo le fasi di avvio di questo percorso che, per la maggior parte di esse, coincide con la partecipazione alle fiere internazionali e la ricerca di partner esteri (Brancati, 2006; Confindustria Lombardia, 2007b) (fig. 2.7).

**Figura 2.7** I principali servizi per favorire lo sviluppo delle attività all'estero - Lombardia - Anni 2005, 2006 (percentuale su risposte multiple)



Fonte: elaborazione IReR su dati Confindustria Lombardia (2007b)

Comincia così un'intensa attività di sperimentazione di misure a supporto dell'internazionalizzazione del tessuto produttivo lombardo, assecondata anche dalle missioni istituzionali della Presidenza regionale, con l'intento di offrire alle piccole imprese informazioni e strumenti per aprire nuovi sbocchi commerciali sui mercati europei e sui Paesi che si affacciano sul bacino del Mediterraneo (cfr. par. 2.4 Area Istituzionale).

In questo contesto, gli strumenti individuati dalla Regione sono in alcuni casi identici rispetto a quelli gestiti dallo Stato tramite i suoi enti (ICE, SACE e SIMEST) ai quali tuttavia le piccole imprese non accedono, sia per le condizioni di eleggibilità richieste, sia per la non conoscenza degli strumenti stessi (Calabrò e Carnazza, 2004).

Sempre la necessità di rispondere al fabbisogno di internazionalizzazione delle piccole imprese ha richiesto un maggiore coordinamento degli enti di supporto. Regione Lombardia e il Ministero delle Attività Produttive hanno così sottoscritto due accordi per sancire la piena collaborazione al sostegno delle imprese lombarde sui mercati internazionali.

Inoltre, sul fronte interno, la Regione ha avviato un tavolo di confronto con il mondo delle rappresentanze (il Tavolo regionale per lo sviluppo dell'internazionalizzazione) e ha dato vita a una rete capillare di punti informativi a favore delle imprese: gli Sportelli regionali per l'internazionalizzazione del sistema delle imprese (SPRINT).

Lo SPRINT (previsto dalla delibera 91/2000 del CIPE) si configura come un'unità di decentramento operativo, con la duplice funzione di indirizzare e gestire le attività di promozione economica regionale per l'internazionalizzazione e di promuovere sul territorio regionale una maggiore diffusione e un più facile accesso ai servizi di carattere finanziario, assicurativo, informativo, promozionale, inerenti alle opportunità e agli

strumenti internazionali, comunitari, nazionali e regionali in materia di internazionalizzazione delle imprese. Sebbene la sola vicinanza territoriale non basti ad accostare le piccole imprese ai servizi reali all'internazionalizzazione, la presenza degli Sportelli presso le sedi provinciali delle Camere di Commercio (denominati Lombardia Point) rappresenta una innovazione sostanziale rispetto alla situazione vigente che ha l'obiettivo di facilitare l'incontro tra le esigenze delle imprese e l'offerta di servizi a supporto.

Secondo il MIPA (2005), la Lombardia si presenta come un esempio compiuto di integrazione territoriale e di unitarietà della rappresentanza del sistema regionale all'estero proprio perché, cogliendo l'opportunità della connessione alle reti preesistenti del Sistema camerale e della rete degli uffici ICE all'estero, ha assunto un ruolo leader nella coesione interistituzionale per l'internazionalizzazione regionale. Oltre agli sportelli locali, la Regione ha valorizzato anche gli enti di promozione all'internazionalizzazione coinvolgendoli nella realizzazione di una rete estera dei Lombardia Point, attiva in 21 Stati con 24 sportelli operativi.

Un ruolo importante per l'internazionalizzazione delle piccole imprese lombarde è svolto dalle fiere e in particolare dal quartiere fieristico milanese, player internazionale di primo livello e, come tale, capace di attirare numerosi compratori provenienti dai mercati esteri, fungendo da vetrina per le eccellenze lombarde. Questa funzione nevralgica (Golfetto, 2004) di collegamento delle produzioni locali con il mercato internazionale – basti considerare che le manifestazioni internazionali organizzate dal sistema fieristico sono circa 80 ogni anno – è stata accompagnata con interventi infrastrutturali sui quartieri fieristici e formativi rivolti agli operatori del settore.

L'introduzione del sistema dei voucher e la sottoscrizione dell'Accordo camerale hanno ulteriormente allargato il raggio di azione e l'accessibilità degli strumenti di sostegno per l'internazionalizzazione. L'Asse 2, infatti, ha previsto lo stanziamento, nel corso del triennio 2006-2009, di 36 Meuro. Inoltre, in base all'ultima relazione di accompagnamento alla l.r. 1/2007, le risorse destinate all'obiettivo internazionalizzazione ammontano nel 2008 a 31 Meuro (IReR, 2009b).

Anche il sostegno all'internazionalizzazione produttiva delle imprese ha trovato nella strumentazione lombarda una declinazione originale e innovativa rispetto al quadro degli interventi attuati nelle altre Regioni italiane. La Lombardia, almeno fino al 2004, con la misura d2 prevista nella l.r. 35/1996 è infatti l'unica regione italiana a perseguire in via prioritaria l'obiettivo dell'internazionalizzazione produttiva (Brancati, 2006).

È difficile fornire un quadro dei risultati conseguiti dalla politica di sostegno all'internazionalizzazione regionale in termini di aumento del valore delle esportazioni e numero di nuovi mercati. Una conferma indiretta ancorché parziale del favore incontrato presso le imprese viene dall'indagine di Confindustria Lombardia (2007b), secondo cui i giudizi positivi sui servizi utilizzati riguardano nell'ordine Associazioni del sistema Confindustria, le Camere di Commercio e appunto la Regione.

#### **2.2.4. La semplificazione amministrativa**

La semplificazione è un ambito di intervento strategico per la Regione, sia per il carattere generalizzato dell'impatto di tale azione, che va a beneficio soprattutto delle piccole imprese, sia perché si tratta di una misura che non prevede un impegno finanziario diretto.

La riduzione degli oneri amministrativi a carico delle imprese è diventato quasi un imperativo per l'intervento regionale che, con questa azione, intende liberare le im-

prese lombarde dai «lacci e laccioli» che soffocano la competitività e il dinamismo del sistema produttivo, e sono purtroppo fonte di scarsa attrattività del territorio per gli investitori esteri.

Secondo il Rapporto della fondazione Promo PA (2008), sono 25,8 le giornate uomo annuali dedicate dai dipendenti al disbrigo delle pratiche burocratiche. Inoltre, sono le imprese più piccole a sperimentare l'aumento maggiore nel numero delle giornate lavorative «assorbite» dalla macchina burocratica. Secondo un rapporto di Confartigianato (2007) ogni impresa lombarda spende almeno 3.200 euro l'anno in burocrazia, ai quali si aggiungono gli oneri per il ritardo nei pagamenti da parte della Pubblica amministrazione. Tali statistiche, benché esprimano il punto soggettivo delle imprese, giustificano l'azione regionale di progressiva semplificazione e informatizzazione dei processi amministrativi, attuata principalmente mediante l'estensione dell'autocertificazione e del principio del silenzio assenso.

Al tema della semplificazione amministrativa sono dedicati alcuni dei principali provvedimenti normativi della VIII legislatura (l.r. 1/2007 e l.r. 8/2007). In particolare l'art. 5 della l.r. 1/2007 ha introdotto la Dichiarazione di inizio di attività produttiva (DIAP) che comporta uno snellimento dei procedimenti amministrativi rientranti nella competenza legislativa regionale e prevede la modulistica unica negli ambiti sanitario, edilizio, commerciale e dei servizi, per accelerare i tempi di avvio delle iniziative imprenditoriali.

La Regione ha inoltre promosso un programma per l'informatizzazione delle procedure e la realizzazione di modulistica on line (cfr. par. 5.2.2 Area Istituzionale), al fine di supportare e agevolare gli Sportelli unici per le attività produttive (SUAP) nello svolgimento delle competenze amministrative connesse all'avvio/modifica dell'attività economica.

Non è possibile formulare una valutazione sull'efficacia degli interventi fin qui attuati dalla Regione. Va tuttavia sottolineato che un grande sforzo è stato prodotto dal sistema regionale per informatizzare la modulistica, come confermato dal 2° Rapporto e-gov.impresa di Retecamere (Camera di Commercio, 2008) nel quale risulta che gli enti della Lombardia si stanno adeguando all'erogazione dell'informazione on line. Essi, infatti, forniscono 3.038 contributi tra informazioni, modulistica e servizi on line e detengono il primato in termini assoluti rispetto alle altre Regioni d'Italia con una quota pari al 15,9% del totale.

### **2.2.5. L'accesso al credito**

A fine 2008, in Lombardia sono presenti 253 banche, 188 delle quali con sede nella Regione e 65 estere, per un totale di 6.715 sportelli operativi, alle quali si aggiungono più di altre 300 società tra intermediazione mobiliare, SICAV (Società di investimento a capitale variabile) e finanziarie. L'offerta delle banche sul territorio negli ultimi 10 anni si è rafforzata, con un aumento del 4,1% della rete di intermediari creditizi. La Provincia di Milano detiene la maggiore concentrazione di banche e sportelli, con 130 banche e oltre 2.600 sportelli, ma anche nel resto del territorio regionale la presenza è capillare: gli sportelli bancari sono operativi in 1.177 Comuni, pari al 76% degli stessi.

La gestione del credito alle piccole imprese pone agli istituti di credito diversi problemi (Perrone, 2007). Le informazioni sull'effettivo stato di salute dell'azienda, sulle sue potenzialità, i suoi punti di forza e di debolezza, sono spesso scarse e approfondirle comporterebbe dei costi superiori ai margini che normalmente si realizzano sui

piccoli importi normalmente concessi a credito a queste imprese. Pertanto il credito viene deliberato con difficoltà e a fronte di precise garanzie, offrendo servizi costosi e non sempre adeguati alla piccola impresa. Inoltre, la preferenza espressa dal mondo bancario nel concentrare le risorse su imprese e progetti di maggiore dimensione, in modo da ridurre i costi unitari per operazione e accrescere il rendimento dell'investimento, causa una diminuzione delle risorse finanziarie bancarie disponibili per le piccole imprese.

Da questa situazione deriva una generale difficoltà della piccola impresa ad accedere ai capitali per i nuovi investimenti o anche solo per gestire i flussi di cassa con temporanee passività (Lazzari e Forestieri, 1998). In Lombardia si è cercato di fornire una risposta a tale problema con la promozione dei consorzi fidi, che permettono alla piccola impresa di offrire delle garanzie all'istituto di credito e, per i meccanismi selettivi che l'adesione a un consorzio comporta, assicurano al creditore maggiore fiducia, permettendogli di ridurre le fasi e i tempi di istruttoria, i costi e i rischi.

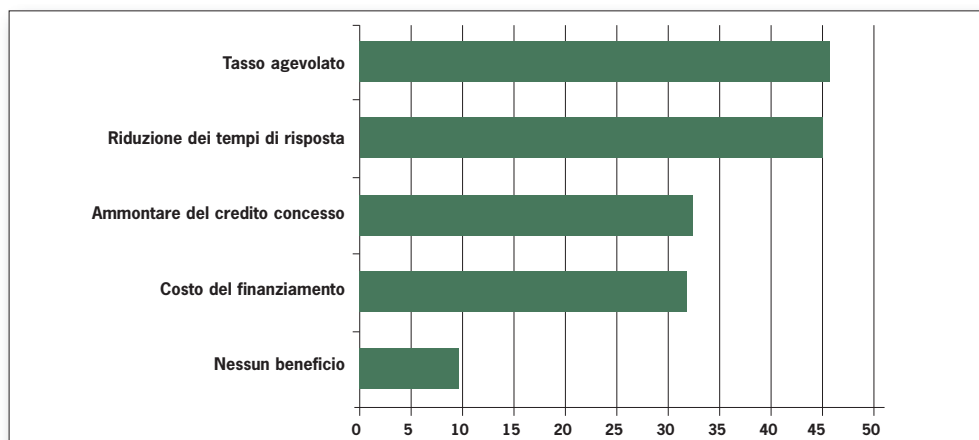
Ai fini dello sviluppo economico e occupazionale, i sistemi di mutua garanzia possono svolgere un ruolo importante in diversi campi: avvio di nuove iniziative imprenditoriali; realizzazione di iniziative innovative; trasmissione d'impresa (che richiede notevoli mezzi finanziari e che spesso rappresenta un rischio elevato per le banche).

Il sistema regionale ha intrapreso una strada coraggiosa e lungimirante decidendo di avviare il percorso di fusione tra Federfidi Lombarda (consorzio regionale unitario del settore industriale) e Artigiancredit Lombardia. Il nuovo soggetto intersettoriale, Federfidi Lombarda, nato dalla fusione, si pone come interlocutore di oltre 155.000 imprese, processa 25.000 pratiche annuali per circa 1,6 miliardi di euro di finanziamenti che, a regime, potranno crescere sino ai 2,5-2,6 miliardi a fronte di un patrimonio in essere di oltre 72 Meuro. La compagine societaria, ricca e articolata, vede la presenza diretta di Regione Lombardia, Finlombarda e Unioncamere Lombardia, garantendo in tal modo la giusta attenzione del policy maker rispetto alle politiche per il credito delle PMI e delle imprese artigiane (cfr. focus Federfidi Lombarda, *Federfidi Lombarda: un sistema per agevolare l'accesso al credito a PMI e microimprese*).

L'attuale crisi economica ha evidenziato, una volta di più, che le piccole e microimprese necessitano di un accompagnamento specifico nel mercato del credito e nell'identificazione di appropriati servizi, ritagliati sulle loro necessità, e che la migliore risposta a queste esigenze può venire da intermediari che le conoscono e le seguono costantemente piuttosto che da un'applicazione meccanica di *ratio* e vincoli di vario genere (Schena, 2004).

Una conferma indiretta della bontà della politica regionale di accesso al credito viene dai dati dell'indagine congiunturale di Unioncamere Lombardia (2009a) relativi al primo trimestre 2009, nella quale è stato evidenziato un inasprimento delle condizioni di accesso al credito per le imprese lombarde di tutte le dimensioni.

Tale indagine offre parziale evidenza del ruolo che i consorzi fidi possono svolgere nell'agevolare l'accesso al credito. Infatti le imprese socie di consorzi fidi che hanno presentato negli ultimi 12 mesi un'istanza di accesso al credito, tramite Confidi, hanno beneficiato di un tasso agevolato (nel 46% dei casi) e/o della riduzione dei tempi di risposta per l'erogazione del credito (nel 45% dei casi). Solo una modesta percentuale di imprese interpellate (9,7%) dichiara di non aver ricevuto alcun beneficio (fig. 2.8).

**Figura 2.8** Benefici tratti dall'accesso al credito tramite Confidi (valori percentuali)

Fonte: elaborazione IReR su dati Unioncamere Lombardia (2009c)

Inoltre, in Lombardia, la politica regionale di facilitazione all'accesso al credito può fare perno anche su un radicato sistema di piccole banche locali che fanno capo al mondo della cooperazione. Questi istituti, solitamente di dimensioni ridotte, nascono e operano in contesti territoriali circoscritti. In forza della coesistenza sul medesimo territorio, le Banche di credito cooperativo (BCC) e le PMI, loro interlocutori privilegiati, affrontano con successo il problema di informazione asimmetrica che caratterizza il processo di erogazione del credito: da un lato, le BCC dispongono di informazioni dirette (anche extracontabili) sull'affidabilità dei potenziali clienti, e ne divengono, in diversi casi, consulenti e «accompagnatori» nei percorsi di crescita; dall'altro, le imprese impongono alle BCC un comportamento mediamente più virtuoso rispetto al resto del sistema bancario, tanto da essere definite «banche controcorrente» (Quaglio, 2008), rendendo di fatto più difficile la fuga verso operazioni di finanza creativa.

Oltre ai Confidi e alla rete degli sportelli del credito cooperativo, l'accesso al credito delle PMI lombarde è favorito da alcuni strumenti attivati dalla Regione appositamente pensati per questo target di imprese, come il fondo Made in Lombardy (500 Meuro) (cfr. focus Finlombarda, *Finanza in Lombardia: innovazione e sussidiarietà*).

### 2.2.6. Gli strumenti finanziari

Non va sottaciuto il valore delle innovazioni introdotte in questi anni sul fronte degli incentivi alle imprese. Il ricorso a strumenti di finanza agevolata è motivato dal vincolo di risorse disponibili sul bilancio regionale che ha portato la Regione a cercare di massimizzare l'effetto leva di tali incentivi. Tale processo è stato accompagnato anche dalla ristrutturazione della finanziaria regionale, Finlombarda S.p.a., che ha sviluppato strumenti finanziari innovativi adattandoli sia alle esigenze del decisore pubblico sia alle prospettive aperte dal mercato mobiliare, in particolare per ciò che concerne l'offerta di fondi alle start up di imprese ad alto potenziale innovativo.

Tra tali strumenti vanno annoverati il Fondo di rotazione per le imprese cooperative ex l.r. 21/2003, il Fondo di rotazione per l'imprenditorialità, con una dotazione di 130 Meuro, il Fondo Next e il Fondo Seed che sostengono i «capitali per l'innovazione» (Calderini e Nicolai, 2008) (cfr. cap. 3 Area Economica).

Pur limitato dal punto di vista quantitativo, l'utilizzo di strumenti di venture capital si presenta particolarmente promettente. Il passaggio da una logica di «spesa» a una di «investimento» consente, infatti, di coniugare le policy di sostegno alle imprese con le dinamiche proprie del mercato dei capitali.

Più precisamente:

- la partecipazione della finanziaria regionale al capitale dell'impresa legittima un monitoraggio «dall'interno» sull'attività del soggetto finanziato e determina, per conseguenza, un meccanismo efficiente di *accountability* da parte degli organi di gestione dell'impresa;
- la possibilità per la finanziaria regionale di liquidare il proprio investimento, sul mercato secondario o mediante clausole di riscatto, consente alle risorse pubbliche di tornare a disposizione per il sostegno ad altre imprese;
- il carattere pubblico della finanziaria regionale permette scelte di investimento coerenti con gli specifici obiettivi di policy.

Non sono, naturalmente, da nascondere i possibili pericoli connessi alla partecipazione pubblica in un'impresa privata, con riguardo, in particolare, alle scelte di gestione. Un'opportuna configurazione dei diritti amministrativi spettanti al socio pubblico sembra, tuttavia, costituire la strada migliore per contemperare la necessaria *accountability* con l'indipendenza nella gestione dell'impresa.