



MANTOVERRA'

Leggere il futuro: la competitività del sistema mantovano

22 gennaio 2010, ore 9.30 - MAMU

IL CONTESTO ECONOMICO PRODUTTIVO MANTOVANO

Carlo Zanetti, Presidente della Camera di Commercio di Mantova

Premessa.

L'inizio degli anni Duemila ha rappresentato una "stagione difficile" per l'economia di quasi tutti i paesi industrializzati. Alcuni fattori chiave hanno influenzato in modo significativo la dinamica congiunturale e lo scenario internazionale: l'introduzione dell'Euro, i processi di delocalizzazione produttiva, la crescente pressione concorrenziale delle economie "emergenti" dell'Asia orientale – in particolare la Cina – e le incertezze collegate alla debolezza della crescita economica negli Stati Uniti. In questa complessa fase, per il sistema economico italiano i primi sintomi di rallentamento sono diventati presto dei segnali di vera "crisi" per il sistema economico nazionale.

Nell'autunno del 2008 gli effetti della crisi finanziaria, originata negli USA dal settore immobiliare, hanno iniziato a trascinare l'economia reale in una fase congiunturale negativa. Da qui in poi il passaggio alla recessione vera e propria è stato repentino: la contrazione dei consumi in un contesto divenuto deflazionistico, la caduta della produzione industriale che ha fatto seguito alla pesante flessione della domanda di prodotti, soprattutto di beni d'investimento – macchinari, impianti, attrezzature - e di beni a consumo durevole, quali gli autoveicoli e gli elettrodomestici, causata dalla drastica riduzione della disponibilità di credito per le imprese e per le famiglie.

Gli unici due settori industriali che stanno invece resistendo meglio, grazie alla maggiore stabilità della domanda loro rivolta, sono l'industria alimentare e il comparto energetico.

Un ridimensionamento grave della produzione industriale che pur tuttavia ha colpito Mantova in modo meno marcato, se è vero che nei primi nove mesi del 2009 la



flessione è “solo” del -7,7% a fronte di una caduta lombarda del -10,5% e di un dato nazionale molto più pesante (- 20%).

Gli indicatori in provincia di Mantova a partire dalla seconda metà dell'anno paiono in lento miglioramento; la produzione risulta ancora in territorio negativo, ma a buona distanza dai veri e propri crolli produttivi dei primi mesi dell'anno; nel terzo trimestre del 2009 abbiamo anche assistito ad un aumento del fatturato, spinto presumibilmente dalla ripresa della domanda estera. I consumi, tradizionale leva della domanda interna, evidenziano i primi seppur deboli segnali di crescita: l'indice dei prezzi al consumo dopo un valore negativo a luglio riprende, anche se di poco, a risalire.

Al momento le imprese reagiscono con molta cautela, cercando di non modificare gli assetti produttivi, in attesa di vedere gli sviluppi della congiuntura economica. Certamente un dato importante catalizza le attenzioni degli operatori: il tasso di utilizzo degli impianti è stato nel 2009 molto basso, nell'ordine del 65-70% della potenzialità produttiva media delle nostre imprese.

L'incidenza dei costi fissi si è fatta sentire pesantemente. La ripresa dei ritmi produttivi è quanto mai necessaria per il riequilibrio finanziario interno. Diversamente, saranno necessarie scelte di diffusa ristrutturazione aziendale, che aggraverebbero un quadro generale su cui il dato occupazionale svetta come principale elemento di sofferenza sociale.

Il 2010 si prospetta come un anno decisivo. Una recentissima indagine di Unioncamere condotta presso le pmi del manifatturiero, i cui risultati sono stati pubblicati nei giorni scorsi, lasciano intravedere spiragli per un'evoluzione positiva. Ai primi segnali di ripresa del fatturato sui mercati internazionali, si accompagna anche l'attesa per una ripresa degli ordinativi interni e della produzione. Questo è l'orientamento di almeno un terzo delle piccole e medie aziende oggetto dell'indagine, che hanno inoltre dichiarato di aver puntato su investimenti in innovazione cui intendono dare continuità nel 2010.

Entrando nel dettaglio degli ultimi dati statistici disponibili, per quanto riguarda la consistenza delle imprese e il saldo di nai-mortalità, il terzo trimestre del 2009 chiude con un trend positivo iniziato dal trimestre precedente. Nonostante ciò sia le aperture che le chiusure subiscono una frenata: il calo delle cessazioni, può essere letto come un segno di fiducia da parte delle imprese che, nonostante la crisi, decidono di continuare a rimanere in gioco; d'altro canto, la diminuzione delle iscrizioni ci ricorda



che lo stallo in cui sta versando l'economia mondiale non è ancora superato. Dal punto di vista settoriale, l'incremento è nei servizi, il cui incremento compensa le riduzioni subite negli altri grandi settori (industria, costruzioni, agricoltura).

Interessante rilevare da un punto di vista più strutturale, l'incremento del numero di società di capitali che, in una dinamica di lungo periodo, manifesta un costante rafforzamento e non si interrompe neppure nei momenti difficili. A Mantova, in particolare, a fine 2008 le società di capitali erano pari a oltre 4.900 unità (12,4% del totale delle imprese attive) Con la crescita del 3% nel 2009 hanno superato le 5.000 unità, a conferma del fatto che la maggiore solidità strutturale (che probabilmente sottende anche una migliore situazione finanziaria) è senza dubbio un importante fattore che consente di reggere la crisi.

Al brusco calo interno della produzione manifatturiera si è accompagnata la perdita di una consistente quota di volume d'affari sul mercato internazionale.

Pesanti quindi i riflessi sull'occupazione, con il ricorso eccezionale alla Cassa integrazione Guadagni, agli ammortizzatori sociali in deroga (+621% la CIGO e + 808% la CIGS in deroga) e una riduzione sensibile dei posti di lavoro (stimata un perdita di 2000 posti di lavoro nel 2009) cui ha fatto immediato riscontro l'aumento del tasso di disoccupazione complessivo con una flessione stimata degli occupati del - 1,7% a livello provinciale e una contrazione dell'occupazione pari al -2,1% per il solo settore industriale. Il tasso di disoccupazione, che fino a 24 mesi fa poteva essere definito "fisiologico" (era del 3,4% a fine 2007) nel 2008 è cresciuto al 4,1% e a fine 2009 le stime lo portano a un valore del 5,8%, decisamente rilevante per la nostra provincia, se si considera l'iperbolico ricorso agli ammortizzatori sociali e al fatto che il dato occupazionale è presumibilmente l'elemento più fragile e che riprenderà a risalire con maggior lentezza rispetto alle altre variabili che interessano la produzione manifatturiera.

Tutti questi presupposti hanno generato, come si può immaginare, una progressiva perdita di peso del settore manifatturiero, che già si trovava ad affrontare seri problemi di ristrutturazione. Un settore nel quale già da anni è in atto un fenomeno di "terziarizzazione" delle attività, con il progressivo decremento della manifattura a favore dei servizi.



I dati più recenti di Movimprese, relativi alle dinamiche dell'Anagrafe delle Imprese, consentono di osservare gli effetti della terziarizzazione dell'economia e il primo impatto dello scenario congiunturale finora descritto sul tessuto produttivo mantovano.

Dati statistici e di struttura complessiva.

A fine settembre 2009 si contavano in provincia di Mantova 39.500 imprese attive. La maggior parte delle attività aziendali si concentra nei servizi (oltre 17.700 unità); per numerosità segue l'agricoltura (9.000 imprese), le costruzioni (7.200 imprese) e circa 5.400 sono le unità produttive presenti nel settore industriale.

Nonostante l'espansione dei servizi, Mantova conserva una forte presenza nei comparti che caratterizzano il territorio. Rispetto al dato medio regionale e nazionale, la provincia virgiliana registra un numero più elevato di imprese che operano in agricoltura e un settore primario che concorre per il 4,8% alla formazione del PIL provinciale, dato più che doppio rispetto al valore lombardo e nazionale; anche il settore industriale è molto ben rappresentato (37,6% del PIL contro il 33% lombardo) mentre i servizi, per quanto ormai da tempo rappresentino il settore economico prevalente con il 46% delle imprese attive e il 57,6% del PIL provinciale, hanno comunque una consistenza più contenuta rispetto, ad esempio, al terziario lombardo che in media conta il 61% delle aziende totali e il 71,4% del PIL regionale.

Circa la dimensione media delle imprese mantovane, si osserva che la prevalenza (95%) è costituita dalle micro-imprese (fino 9 addetti), in linea con il dato regionale e con quello nazionale.

Per quanto riguarda il settore manifatturiero, Mantova è annoverata tra le province che basa la propria economia sulla piccola impresa a prevalenza industriale, con una dimensione media aziendale maggiore rispetto al dato lombardo e nazionale.

Nel manifatturiero le imprese, fatta eccezione per le microimprese artigianali che rappresentano comunque l'80% del totale, sono per il 16% di piccola dimensione (fino a 50 addetti) e solo il restante 4% ha più di 50 addetti. Nella media lombarda l'incidenza di queste due classi scende rispettivamente al 14% nella prima e al 3% nella seconda.

I dati statistici sugli addetti nel settore manifatturiero confermano la varietà delle specializzazioni produttive che la nostra provincia esprime. Benchè caratterizzata da una notevole differenziazione, nell'economia mantovana sono individuabili alcuni settori importanti:

- a) l'industria del tessile – abbigliamento imperniata sul distretto della calza e dell'intimo di Castel Goffredo;
- b) il comparto del legno e derivati, rappresentato dal distretto di Viadana;
- c) il sistema agroalimentare/agroindustriale, con la propria filiera lunga che può contare su una moderna zootecnia bovina e suina, sull'industria di trasformazione, sino al comparto della meccanica agricola e del packaging alimentare;
- d) la fabbricazione di mezzi di trasporto e di macchinari;
- e) l'industria petrolchimica e metallurgica.

Il ruolo del manifatturiero è dunque determinante nella produzione della ricchezza del territorio; in termini di occupati il settore secondario concentra da solo il 42% della forza lavoro (dato del 2008) ed è per questa ragione che le dinamiche congiunturali del settore vengono esaminate con attenzione, visti i riflessi sociali che ne derivano.

Internazionalizzazione.

Uno dei punti di forza del sistema produttivo mantovano risiede nella ottima capacità di penetrazione e presenza commerciale sui mercati internazionali. Sono 921 le imprese mantovane censite nella banca dati "Italiancom" tenuto dall'ufficio estero della Camera attive con continuità sui mercati esteri, non più del 2,3% del totale delle aziende iscritte al Registro delle Imprese, a evidenza dell'elevato grado di export pro-capite in provincia di Mantova. A ben vedere, si tratta di una forma di internazionalizzazione basata per buona parte sull'esportazione di prodotti finiti che, pur rappresentando circa un terzo della ricchezza prodotta nel territorio, mostra alcune criticità legate ai mercati finali di destinazione. L'Unione Europea dei preesistenti 15 Stati membri, definibile ormai come "mercato domestico" in virtù dell'unione doganale e della moneta unica, così come i Paesi dell'allargamento, con i quali esiste un interscambio consolidato da anni, sono i *partners* principali delle imprese mantovane (il 70,5% delle merci cedute – dato 2008 - viene allocato nel mercato intracomunitario dei 25 Stati membri) e sono stati colpiti duramente dalla crisi economica, né si intravedono a breve segni di una ripresa e previsioni di crescita della domanda che possano trainare di nuovo le esportazioni.

Da gennaio a settembre 2009 le aziende mantovane hanno esportato merci per un valore di 3.023 milioni di Euro e, nonostante la perdita di un terzo (- 32%) del mercato estero rispetto allo stesso periodo del 2008, la concomitante, pesante flessione delle



importazioni (-36% rispetto allo stesso periodo 2008) ha fatto sì che il saldo commerciale risulti ancora positivo di 679 milioni di Euro.

La significativa flessione supera i dati regionale e nazionale, attestati rispettivamente su cali del 23% per le esportazioni e del 25% per le importazioni di beni.

E' un dato di fatto che l'approccio mantovano e lombardo ai mercati esteri, tipico di una struttura dinamica di micro e piccole imprese, molto ancorato a forme distributive più o meno evolute, collocate con preponderanza nel mercato europeo, è il più sensibile alle contrazioni della domanda di beni, durevoli e non, verificatesi nel 2009.

L'internazionalizzazione in senso stretto, che riguarda essenzialmente le forme di investimento diretto all'estero interessa, al 31/12/2008, solo 67 imprese mantovane, cui si aggiungono 203 imprese miste (joint ventures).

Per affrontare la ripresa le nostre industrie dovranno competere in un contesto divenuto deflazionistico sul mercato interno e comunitario, laddove la stagnazione della domanda rappresenta l'ostacolo principale alla ripresa.

Lo spostamento del baricentro nella creazione dei ricchezza verso le "nuove economie" trova riscontro nella loro velocità di crescita pur in presenza di un trend anticiclico: in questa delicata fase congiunturale diventa ancor più necessario spingere sulla competitività orientata allo sviluppo innovativo della produzione e a processi di internazionalizzazione più evoluti, non solo basati sulla commercializzazione, su quei nuovi mercati che oggi rappresentano le "locomotive" della domanda internazionale.

Innovazione e capitale umano.

Le dinamiche competitive del mercato, la "terziarizzazione" dell'economia e lo sviluppo crescente dell'interscambio internazionale impongono di fatto l'innalzamento delle conoscenze scientifiche e tecnologiche interne e la necessità di saper dialogare, collaborare e interagire con servizi esterni avanzati, dalla consulenza alla ricerca e sviluppo, ai servizi ICT (informatica e comunicazioni).

Innovazione e internazionalizzazione sono due variabili strategiche chiaramente individuate dagli analisti economici come strumenti fondamentali per mantenere le posizioni e agganciare la auspicabile ripresa economica.

Due pilastri che presuppongono la disponibilità di risorse umane e finanziarie significative, non sempre alla portata dell'impresa.



Ma, mentre le forme di sostegno finanziario all'impresa sono tutto sommato frutto di politiche istituzionali di breve-medio periodo ed esistono diversi canali di approvvigionamento di fondi (regionali, nazionali) per sostenere i processi di innovazione e internazionalizzazione, in azienda il capitale umano non si crea dal nulla né in poco tempo: la conoscenza che produce innovazione o governa processi di espansione delle aree commerciali è un prodotto dell'esperienza e di percorsi formativi interni ed esterni all'azienda.

Nel modello di produzione imposto dall'economia del terzo millennio l'attenzione dell'impresa si deve necessariamente orientare verso lo sviluppo qualitativo del lavoro. Due studi realizzati dalla Camera di Commercio nel 2008 e nel 2009, rispettivamente inerenti le "Dinamiche dei processi di internazionalizzazione delle imprese mantovane" e il primo rapporto "Mantova Innovazione", basati su indagini rivolte a campioni significativi di imprese del territorio, hanno evidenziato alcuni elementi significativi:

a) il contenuto di innovazione tecnologica dei prodotti mantovani collocati all'estero, certamente un valido indicatore per comprendere il posizionamento competitivo sui mercati internazionali, è medio alto per ca. il 55% dei beni ceduti, medio – basso per ca. il 35%, basso per ca. il 10%. L'altissima tecnologia è incorporata solamente nell'1% della produzione esportata. Le serie storiche per altro evidenziano un progressivo calo dei prodotti a bassa e medio-bassa tecnologia a vantaggio della fascia, maggioritaria, dei beni ad elevato o medio contenuto innovativo;

b) le imprese mantovane, notoriamente di micro e piccole dimensioni (il 99%, di cui il 95% con meno di 9 addetti), hanno dichiarato di avere personale specificamente dedicato all'innovazione di prodotto/processo per il 28% e di individuare nell'assenza sul territorio di personale qualificato e nell'elevato costo i principali ostacoli a innovare; in ogni caso, per la natura stessa del tessuto economico mantovano, la modalità largamente prevalente è l'innovazione incrementale di prodotti esistenti. L'innovazione quindi non è ancora concepita appieno come scelta strategica.

Anche i recenti dati Excelsior hanno dimostrato come le aziende mantovane siano sempre più attente alla ricerca di profili professionali qualificati, a dimostrazione che soprattutto in periodi di crisi per mantenere la competitività di un sistema produttivo che si misura su orizzonti planetari occorre investire in qualità, efficienza e funzionalità a partire dalla risorsa umana.



Al riguardo, lo studio ha evidenziato, pur in un quadro di netto ridimensionamento delle previsioni di assunzione per l'anno 2009 (si passa dal 31% di assunzioni in provincia nel 2008 a una stima del 21% nel 2009, il dato più basso dell'ultimo decennio) come le imprese, soprattutto di dimensione media e grande, espressione del settore industriale, siano ancora disponibili ad assumere. Nel settore manifatturiero le imprese procedono ad assunzioni "di rinnovamento" più che "di sostituzione" (60% delle prime contro il 40% delle seconde), rivolgendo la ricerca di nuove unità verso profili professionali prima non esistenti e con livelli di istruzione medi (49% diplomati nel 2009 contro il 30% nel 2008) o medio – alti (7,5% di laureati nel 2009 contro il 7% del 2008). Il dato relativo all'assorbimento di laureati in azienda rimane in ogni caso critico, laddove la media regionale di laureati in azienda è circa doppia rispetto al dato provinciale. Competenze in campo meccanico e di contabilità tra i diplomati, così come di ingegneria ed economia tra i laureati, costituiscono il fulcro della domanda di alta professionalità, di difficile reperimento per la meccanica e l'ingegneria, più agevole per gli altri profili. Calano drasticamente gli spazi per il personale dipendente senza alcuna formazione, che oggi rappresenta il 23% della forza lavoro impiegata nel mantovano.

In uno scenario che vira in modo deciso sulle alte professionalità, la formazione rappresenta la strada obbligata, tanto più percorsa laddove cresce la dimensione d'impresa, quindi in special modo nel settore industriale. I dati di Excelsior evidenziano una crescita costante nell'ultimo quadriennio della percentuale di imprese che hanno fornito formazione ai dipendenti (dal 20% del 2005 al 27% del 2008) , con una accentuata concentrazione nel settore manifatturiero e nell'impresa medio – grande, dove oltre il 60% cura la qualificazione/riqualificazione/aggiornamento del proprio personale a fronte di un 20% di piccola impresa. Lo studio dimostra che esiste una correlazione stretta tra capacità di innovazione dell'impresa e formazione, tanto più nel settore industriale, dove il tipo di intervento è quasi equamente suddiviso (49% contro 45%) tra formazione interna ed esterna all'azienda.

Si evidenzia dunque un deficit formativo nella fascia dimensionale della micro e piccola impresa, terreno su cui occorre puntare interventi mirati e costanti da parte delle istituzioni, perché, ricordiamolo, nel settore manifatturiero la percentuale di occupati in aziende sotto i 49 addetti è del 46%, il 54% essendo occupato nell'impresa medio – grande. Circa la metà degli addetti nell'impresa mantovana fa poca formazione.



Credito e fabbisogni finanziari.

Altro aspetto che incrocia in modo determinante le tematiche dello sviluppo economico e dalla valutazione del quale non si può prescindere per tracciare un quadro dell'attuale situazione del comparto secondario fa riferimento alla finanza d'impresa.

Il numero dei fallimenti dichiarati in provincia di Mantova nell'arco temporale Gennaio-Novembre è quasi raddoppiato rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. I settori che risultano più in difficoltà sono le costruzioni, il manifatturiero e il commercio.

Rimane ancora elevata la difficoltà delle imprese ad accedere al credito, importante per la ripresa degli investimenti e dell'attività imprenditoriale in senso lato.

Pur non possedendo dati puntuali sull'intermediazione creditizia e la domanda di moneta in senso stretto, in quanto è la locale sezione A.B.I. a poter dare un panorama completo in merito, come ente camerale possiamo evidenziare che la crisi di liquidità che ha investito le nostre pmi trova un riscontro oggettivo nell'attivazione del classico canale di garanzia e affidamento dei consorzi collettivi di garanzia "confidi", nonché nel ricorso consistente a forme di agevolazione, attraverso bandi ad hoc, messe a disposizione delle imprese da parte delle istituzioni locali, in primis dalla Camera di Commercio, e da Regione Lombardia a valere su linee agevolative gestite direttamente (bandi del Piano Operativo Regionale e della L.R. 1/2007 sulla Competitività) o per mezzo di procedure negoziate (Accordo di Programma tra Regione e sistema camerale lombardo).

Contro ogni aspettativa, in un anno di evidente sofferenza per le imprese, gli operatori hanno incrementato le richieste di assistenza da parte dei consorzi. Dalle 160 pratiche affidate nel 2008, nel 2009 siamo passati a 193 richieste. Anche il volume degli investimenti garantiti è in incremento: 7.559.274 euro nel 2008, cui fa riscontro un volume di 9.459.542 euro nel 2009. Nell'anno appena concluso le risorse richieste attraverso i confidi dalla Camera, in abbattimento tassi, sono di oltre 360.000 euro, laddove nel 2008 la cifra fu di 257.000 euro. Siamo lontani dalle somme intermedie dai Confidi e assistite dall'intervento camerale nel biennio 2006/2007, momento di apice nello sviluppo economico provinciale.

Si evidenzia in ogni caso la vitalità delle nostre imprese che mantengono, come era lecito attendersi, la predisposizione a rinnovare e investire al proprio interno.

Gli stessi bandi camerali, che hanno reso disponibili 700.000 euro nel 2009 per contributi a fondo perduto in percentuale su investimenti di diverse tipologie e di



ammontare contenuto, sono stati esauriti in breve tempo a testimonianza della bontà del substrato imprenditoriale che punta sulla continuità delle attività aziendali.

Prospettive a sostegno della competitività: chiavi di lettura possibili per un'impostazione strategica.

Il tema dello sviluppo del capitale umano è centrale per sostenere e accrescere i vantaggi competitivi del nostro sistema economico, legando la formazione alla creazione di competenze distintive e alle nuove esigenze di occupabilità dei lavoratori delle imprese.

La domanda di formazione è oggi soddisfatta da una molteplicità di soggetti, pubblici e privati. Si tratta in maggioranza di formazione nata in risposta a richieste generate dall'introduzione di norme e regolamenti di vario tipo (sicurezza sui luoghi di lavoro, ambiente, amministrazione, ecc.). Questa formazione assume quindi il più delle volte un carattere reattivo. Raramente i piani di formazione aziendale sono proposti in funzione degli obiettivi attesi di innovazione e del ciclo di vita dell'innovazione in cui la singola impresa si colloca. Le cosiddette "imprese formatrici", imprese cioè che intervengono attivamente nel processo di formazione delle competenze aziendali, sono solo il 27 per cento del totale, perlopiù medie imprese.

In questo quadro si ritiene utile intervenire in modo più strategico, aggregando tutti i soggetti attivi nella formazione alle imprese, adottando un orientamento di medio periodo, rivolgendosi specialmente alle micro e piccole imprese e individuando nella Fondazione Università di Mantova un soggetto coordinatore. Il piano di formazione di durata almeno triennale è definito con il concorso delle Associazioni imprenditoriali, della Provincia, della Camera di Commercio e dei centri servizi territoriali, i quali saranno anche gli attuatori del piano proposto. Il riferimento per lo sviluppo del piano strategico della formazione prenderà a riferimento non la singola impresa ma le filiere-prodotto più significative per il territorio. Quest'approccio sommariamente abbozzato consentirebbe di superare i limiti dimensionali che ostacolano lo sviluppo e attuazione di processi di formazione aziendali permanenti, di allargare le opportunità di apprendimento e miglioramento delle competenze aderendo ad una logica di anticipazione piuttosto che di reazione agli eventi e di creare visioni condivise a livello di filiera sul ruolo e importanza del capitale umano.



Un altro aspetto strategico su cui vale la pena di riflettere riguarda le nuove modalità di sostegno all'innovazione. A questo proposito, il progetto Mantova Innocenter (Main) finanziato dalla Camera di Commercio di Mantova, Provincia di Mantova, Associazione Industriali di Mantova, Regione Lombardia (Struttura Ricerca e Innovazione) e dal Politecnico di Milano (Polo Regionale di Mantova) e con un partneriato esteso al Comune di Mantova, Fondazione Università Mantova e API Industria Mantova, si propone di sperimentare nuove modalità e nuovi servizi a supporto dei processi di innovazione delle imprese mantovane.

Per rispondere ai bisogni del cliente i processi d'innovazione si devono necessariamente estendere anche all'attribuzione di nuovi significati di tipo simbolico ed emozionale. A nostro avviso, l'approccio del design è centrale nell'attivare e gestire questa nuova modalità di innovazione. Il processo d'innovazione si dovrà quindi ampliare dalle componenti tecnologiche e funzionali a quelle comunicative e semantiche che si concretano nella creazione di nuovi significati. È infatti dalla ricombinazione in modi sempre nuovi ed inediti di tecnologie e forme esistenti che si creano forme inconsuete ed originali di significato e senso del prodotto. Questo processo d'innovazione è detto "design-driven", dove il processo di design da "progettazione a forte valenza estetica" assume una connotazione più ampia, diventando espressione di un "progetto culturale" che l'impresa si propone di seguire.

Capitale umano e innovazione paiono essere due leve importanti su cui fare fulcro per un ottimale posizionamento competitivo delle imprese sui mercati, interni ed esteri. Ed è proprio l'internazionalizzazione il terzo elemento il risultato di capacità innovative e competenze acquisite con politiche formative appropriate.

Le nostre previsioni vanno in questa direzione, dal momento che per Mantova la presenza sui mercati esteri rappresenta anche una vocazione naturale, dato l'apporto dell'interscambio commerciale con partner d'oltralpe alla creazione di ricchezza nella provincia.

La parola vincente, anche nell'ambito del "globale" è: innovare e fare rete. Innovare nella qualità dei prodotti, nel percorrere nuove forme di internazionalizzazione, che cerchino un consolidamento delle posizioni acquisite con i flussi importanti di esportazione degli ultimi anni. Perché, come si è avuto modo di sottolineare nel corso della mattinata, la nuova domanda è nelle economie in espansione, secondo un



modello di sviluppo che ha spostato in modo ormai incontrovertibile l'asse della creazione di ricchezza fuori dalle economie mature.

Per mantenere un ruolo di rilievo sulle aree di più recente crescita, la necessità è di arrivare con proposte appetibili, con prodotti che incorporino tecnologia e valore aggiunto, con politiche e iniziative di sistema serie.

È un ritornello vecchi di anni: l'Italia fatica a "fare sistema". Le Camere di Commercio rappresentano un sistema, che si affianca e collabora con quello di ICE, che conosce e dialoga da tempo anche con quello confindustriale e promuove con assiduità le imprese all'estero. L'esperienza mantovana, recente, di coalizione istituzionale e privata, sta portando alcuni buoni frutti.

Oggi non mancano sul fronte dell'internazionalizzazione né le risorse (sono tanti i bandi e le fonti di agevolazione finanziaria per accompagnare l'ingresso delle imprese sui mercati esteri), né le iniziative, proposte in modo molto differenziato da diversi attori.

Manca una regia forte, che individui un solo attore o un pool di centri decisionali che tengano le fila, programmino con le Regioni (oggi troppo indipendenti le une dalle altre nei loro programmi di promozione all'estero che generano spesso disorientamento nell'interlocutore straniero rispetto all'autorevolezza e alla pluralità dei referenti).

Gli strumenti ci sono tutti. Le nuove iniziative di legge dovranno andare nella direzione della concentrazione e univocità delle proposte.

Allo stesso modo, e il livello locale può giocare un ruolo importante, va innalzata l'asticella della cultura per l'internazionalizzazione. La presenza sui mercati esteri non si improvvisa: è un processo in divenire che costa tempo e risorse, finanziarie e, soprattutto, umane.

Possiamo lavorare, utilizzando appieno l'intesa che Mantova ha raggiunto da un quadriennio a questa parte sui temi della promozione estera, coinvolgendo anche la Fondazione Università. Perché non ideare, per esempio, un percorso di alta formazione per l'internazionalizzazione a favore degli imprenditori e dei loro più stretti collaboratori?

Su questi filoni, come riflessione conclusiva, crediamo che debbano essere indirizzati gli sforzi, perché è sui mercati esteri che l'economia di Mantova potrà giocarsi una fetta importante del proprio futuro.