

INTERNAZIONALIZZAZIONE E ICT NELLE IMPRESE DELLA PROVINCIA DI
TRAPANI

Vito GENNA¹, Vincenzo GENNA²

1 Università degli Studi di Palermo, Facoltà di Scienze MM. FF. NN., Via Archirafi, 90100, Palermo

2 Università degli Studi di Palermo, Facoltà di Scienze MM. FF. NN., Via Archirafi, 90100, Palermo

SOMMARIO

Il presente lavoro vuole inserirsi nel dibattito sulla dimensione territoriale della creazione di competitività aziendale. L'introduzione di una dimensione territoriale sul dibattito teorico intorno alla competitività aziendale costituisce uno strumento decisivo che politici e amministratori locali possono utilizzare nei confronti delle amministrazioni centrali.

In questo contesto, i processi di adozione e di diffusione delle ICT e di internazionalizzazione delle imprese sembrano contrastare con le più volte proclamate strategie finalizzate a “fare sistema” a livello locale, portate avanti da molte amministrazioni.

Attraverso l'esame dei dati di contesto e delle politiche portate avanti a livello locale, il lavoro si propone di valutare l'impatto, prodotto e atteso, delle politiche di internazionalizzazione e della diffusione delle ICT sull'organizzazione produttiva e sulla competitività delle imprese attive sul territorio di una provincia, quale è quella di Trapani, che punta dichiaratamente ad imprimere una svolta positiva alla propria economia, troppo spesso e troppo a lungo frenata da localismi ed inefficienze.

Il lavoro è stato svolto contestualmente dagli autori; tuttavia, sono da attribuire a Vincenzo Genna i paragrafi 1, 2 e 3, e a Vito Genna i paragrafi 4, 5 e 6. Le conclusioni sono comuni.

1 IL FENOMENO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Il concetto d'internazionalizzazione di impresa si applica a tutti i percorsi di crescita che le imprese attuano sui mercati esteri. Storicamente il primo e più semplice strumento con cui le imprese si sono internazionalizzate è costituito dalle esportazioni. Si parla, in tal senso, di forma mercantile dell'internazionalizzazione. Successivamente si è affermata la cosiddetta forma produttiva, che consiste nel trasferimento, da parte delle aziende, di risorse e capacità tecnologiche dal paese di origine ad un altro paese.

Quest'ultima forma si è realizzata attraverso diverse tipologie. In primo luogo, l'internazionalizzazione è stata caratterizzata da modalità che possiamo definire classiche, cioè attraverso la realizzazione di investimenti diretti all'estero (IDE); nel tempo ha assunto anche connotati innovativi, definiti col termine generico nuove forme, quali ad esempio, le joint ventures, gli accordi di cooperazione, i trasferimenti vincolati di tecnologia e le partecipazioni incrociate.

Prima degli anni '70, l'internazionalizzazione è stata considerata come una fase fondamentale del processo evolutivo delle imprese, come una fase successiva a quella di espansione nei mercati locali. Le determinanti erano da riscontrarsi:

- nei più contenuti costi di lavoro all'estero;
- nella limitatezza delle competenze produttive e tecnologiche disponibili, che portava a scegliere l'internazionalizzazione come alternativa alla diversificazione del mercato interno, al fine di sfruttare meglio le conoscenze possedute, applicandole ad attività analoghe all'estero;
- nell'opportunità di investire risorse in eccesso (ossia liquidità create dai business maturi, per i quali l'impresa godeva di un'elevata posizione relativa di mercato) in attività generatrici di valore.

Così, in un'ottica tradizionale, legata a situazioni ambientali meno complesse di quelle attuali, le determinanti dell'internazionalizzazione si concretizzavano essenzialmente in una ottimizzazione del portafoglio di attività dell'impresa e, quindi, in vantaggi di natura esclusivamente finanziaria.

Sempre in un'ottica tradizionale, ma con un diverso approccio basato sulla teoria di Hymer (1960), le grandi imprese cercavano di investire all'estero per sperimentare l'impiego delle risorse inutilizzate in nuovi mercati e in modo da acquisire così un vantaggio di tipo esclusivo.

Con l'aumentare della complessità ambientale, le determinanti dello sviluppo internazionale delle moderne imprese cambiano significativamente e prendono in considerazione

l'acquisizione – da parte dell'impresa – di nuove competenze distintive, capaci di far fronte alle modificazioni dell'ambito competitivo e si creano con l'ingresso in mercati diversi da quelli familiari.

In estrema sintesi, la spinta all'ingresso in nuovi mercati si riduce a due determinanti teoriche: da un lato, l'esistenza di risorse e conoscenze non utilizzate; dall'altro, la necessità di cogliere le opportunità che possono emergere nei vari mercati attraverso l'apertura delle cd. “finestre cognitive”, ossia quelle che le imprese aprono per apprendere i meccanismi di mercato prevalenti (finestre di mercato), oppure per conoscere e appropriarsi delle tecnologie innovative che si stanno sviluppando in determinati ambienti (finestre tecnologiche). Aprire finestre cognitive significa essere presenti alla “frontiera delle conoscenze” e acquisire la possibilità di agire in anticipo sui concorrenti o “colmare i vuoti di offerta”, situazioni in cui la domanda risulta insoddisfatta per carenza o per inesistenza dell'offerta.

2 IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Il processo che porta ad una vera e propria internazionalizzazione è lungo e costoso e richiede, alle imprese che lo intraprendono, un impegno non solo sotto il profilo finanziario, ma anche e soprattutto sotto il profilo organizzativo.

Condizione necessaria perché un'impresa possa conseguire un successo difendibile sui mercati nei quali opera è che essa possieda dei vantaggi competitivi. Chi opera all'estero perde, rispetto a chi compete sul proprio territorio, i vantaggi derivanti da un'approfondita conoscenza del mercato, si confronta con concorrenti che possono agire secondo logiche competitive di più difficile interpretazione, non può contare su di un'immagine consolidata, può avere difficoltà di comunicazione. Il successo, in queste condizioni, dipende, più che in altri casi, dall'esistenza, nella propria offerta, di evidenti vantaggi rispetto alle offerte delle imprese concorrenti. Lo sviluppo di vantaggi competitivi, a sua volta, è strettamente connesso con le capacità che l'impresa ha di produrre innovazioni lungo qualche dimensione della sua attività. Può trattarsi di innovazioni radicali o incrementali; di innovazioni tecnologiche che si incorporano nel prodotto offerto o che modificano il processo produttivo, contribuendo alla compressione dei costi; di innovazioni di marketing o organizzative.

Le innovazioni non sono solo frutto delle competenze e capacità dell'impresa e dell'impegno profuso nell'attività di ricerca, ma possono essere favorite e/o ostacolate da elementi ambientali, in questo modo è possibile spiegare il diverso livello di competitività che caratterizza le imprese di differente nazionalità e la competitività dei diversi Paesi di origine.

Secondo Porter (1990), la possibilità di conseguire risultati positivi sui mercati internazionali è strettamente dipendente dalle caratteristiche che i sistemi competitivi assumono a livello nazionale. L'attività domestica delle imprese diventa, quindi, una “palestra” nella quale si

acquisiscono e sviluppano le competenze necessarie, per potersi presentare allenati e forti di fronte ai concorrenti stranieri.

Porter ha tentato di comprendere i meccanismi che determinano il successo globale di un Paese, studiando 50 industrie esportatrici di Stati Uniti, Gran Bretagna, Svizzera, Germania, Giappone, Italia e Corea.

Le ipotesi iniziali della ricerca si fondavano sull'assunto che la competitività di una nazione sia dipendente da quattro dimensioni che, nel loro insieme, compongono il "diamante della competizione nazionale".

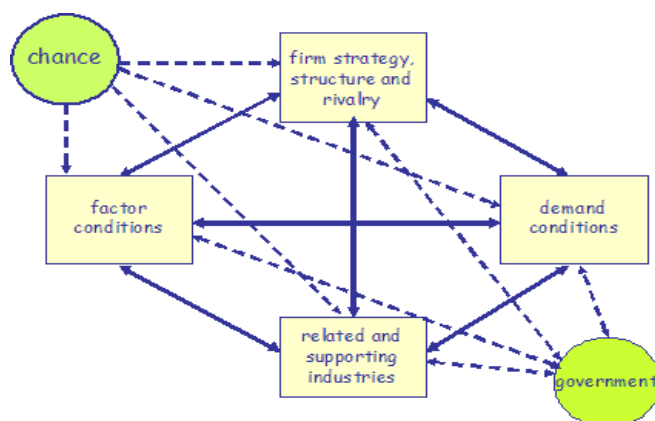
Sulla base della considerazione che il vantaggio competitivo di una nazione discende dalle capacità concorrenziali delle imprese in essa operanti, la prima dimensione è data dal livello di concorrenza (o di rivalità) esistente tra le imprese del mercato domestico: la rivalità stimola la creatività e lo spirito di iniziativa e può tradursi in output maggiormente attrattivi, non solo per il mercato domestico, ma anche, e soprattutto, per il mercato mondiale.

Anche il livello di sofisticazione della domanda interna, la seconda dimensione del diamante, stimola in tal senso le imprese concorrenti. La domanda proveniente dalle imprese nazionali, può aiutare a sviluppare competenze distintive quando nel Paese considerato nascono bisogni o segmenti di clientela che in altri Paesi non sono ancora emersi ma che diverranno importanti, oppure quando si affermano in anticipo mode e modelli di consumo destinati a diffondersi altrove.

La terza dimensione è data dalla presenza locale di fornitori e di servizi alle imprese, di supporto ai loro processi di sviluppo, anche internazionale.

La quarta dimensione è rappresentata dalla presenza, nel mercato domestico, di dotazioni specifiche, come la presenza di manodopera qualificata e di infrastrutture. Le dotazioni specifiche permettono, al pari dei servizi di supporto, di aiutare le imprese a conseguire vantaggi competitivi sui mercati internazionali.

Figura 1 Il "diamante" di Porter



Va notato, comunque, che questo modello non è esente da critiche: oltre alla considerazione che esso non contempla alcuni fattori condizionanti, quali le componenti della cultura dominante nei diversi paesi ed il ruolo svolto dalle Autorità governative nell'indirizzare lo sviluppo di imprese e settori dell'economia, i quattro criteri guida sono così ampi da comprendere quasi tutte le soluzioni disponibili per sostenere la competitività nazionale.

Il vantaggio competitivo di un'impresa dipende, oltre che dalle condizioni favorevoli del paese domestico, anche dalle capacità strategiche dei suoi manager di cogliere le opportunità che si presentano nei diversi mercati. Nei processi di internazionalizzazione le moderne imprese tendono a decentrare singole attività nei paesi in cui possono sia sfruttare le interdipendenze tra mercati, sia conseguire più vantaggiosi ritorni degli investimenti: sono le opportunità che spingono le imprese ad espandersi anche in mercati non familiari. Le imprese tendono, infatti, a delocalizzare lavori sofisticati nelle aree dove sono presenti le competenze necessarie e a decentrare le fasi a minor valore aggiunto dove sono presenti le dotazioni fattoriali.

2.1 Modalità di internazionalizzazione delle imprese

L'impresa operante all'estero si trova a fronteggiare una situazione di maggiore complessità, dovendo confrontarsi con realtà che differiscono per lingua utilizzata, sistemi distributivi, concorrenza, bisogni dei clienti serviti. Aumenta il numero di intermediari commerciali e di utilizzatori con cui le imprese devono allacciare contatti, cresce la varietà di situazioni e di esigenze con cui misurarsi, si accentua la richiesta di qualità, innovatività, personalizzazione espressa dal mercato.

Nelle prime fasi del processo di internazionalizzazione, le forme privilegiate sono quelle meno coinvolgenti e più flessibili, il che risponde all'esigenza di saggiare i mercati nei quali ci si propone di operare con maggiore stabilità e, nello stesso tempo, consente all'impresa di limitare lo sforzo finanziario ed organizzativo in periodi nei quali essa è già fortemente impegnata nello studio dei mercati esteri e nella messa a punto di prodotti ad essi adeguati. E' invece nelle fasi successive dello sviluppo all'estero, quando l'impresa si consolida, che essa tende ad impegnarsi in forme più stabili e più costose.

Un ruolo significativo è giocato dalla strategia che l'impresa attua: se questa si caratterizza per l'individuazione di nicchie specializzate di clientela con un raggio geografico d'azione molto ampio è improbabile che l'internazionalizzazione avvenga con la costituzione di proprie unità all'estero in ciascuno dei Paesi considerati. In questo caso è invece possibile che l'impresa, sulla base delle caratteristiche del prodotto e quindi della necessità più o meno forte di essere in stretto contatto con la clientela, costituisca delle unità per gruppi di Paesi

omogenei, con l'obiettivo di coordinare le attività di produzione, di vendita, o anche soltanto per assicurare che l'assistenza ai clienti sia efficace e tempestiva.

Nell'ipotesi in cui l'impresa scelga di operare su di un ristretto raggio geografico d'azione, rivolgendosi ad un elevato numero di segmenti di clientela, è invece possibile che sia economicamente conveniente assumere una configurazione decentrata, assimilabile a quella delle multinazionali.

Nella scelta della modalità grande peso è assunto dalle caratteristiche dell'ambiente in cui si va ad operare. Nei casi in cui esistono rigide barriere (normative o di altra natura) all'ingresso in Paesi stranieri, l'unica soluzione praticabile è spesso la costituzione di una società congiunta o comunque la definizione di un accordo di collaborazione con il partner locale.

Nell'attuare una strategia di crescita internazionale, l'impresa può optare tra diverse modalità di azione, ponendo in essere, con gli altri operatori del mercato, relazioni di tipo concorrenziale e/o relazioni di tipo collaborativo.

Tra le variabili ambientali da tenere in considerazione, particolarmente rilevante è la struttura distributiva che caratterizza i sistemi economici nei quali si vuole operare. L'Italia, ad esempio, ha una struttura distributiva più frammentata di altri paesi europei, che rappresenterebbe, per le imprese straniere interessate al mercato italiano, una vera e propria barriera all'entrata.

Al contrario, le imprese italiane che decidono di internazionalizzarsi devono necessariamente affidarsi alla distribuzione organizzata, subendo però, in tal modo, l'elevato potere delle controparti locali.

Il grado di rischio associato ai Paesi in cui l'impresa ha programmato di operare e il livello di rischio che la stessa impresa intende sopportare sono altre due variabili da considerare nella definizione delle modalità di ingresso in Paese mercato estero.

Quando l'impresa concentra la maggior parte delle sue attività internazionali in un unico paese presenta natura commerciale. La mancanza di controllo diretto su tali attività può compromettere la posizione consolidata ed il flusso stesso di esportazione diretto nel paese.

Inoltre, è probabile che Paesi nei quali l'impresa potrebbe praticare (per caratteristiche della clientela) la medesima strategia, richiedano diverse modalità di presenza per il fatto che il rischio ad essi associato è molto diverso, con conseguente aumento della complessità strutturale, con l'esigenza di coordinare forme diverse di presenza all'estero.

2.2 Le esportazioni

La preminenza dell'esportazione nell'ambito delle strategie di espansione in nuove aree geografiche è spiegata dagli elementi che caratterizzano l'esportazione rispetto alle altre modalità di internazionalizzazione: maggiore semplicità strategica e organizzativa, minore assorbimento di risorse, in particolare di tipo finanziario, minore rischiosità, maggiore rapidità nel generare ritorni economici. Caratteristica fondamentale di questa modalità è quindi la

flessibilità, che è comunque differente a seconda che si tratti di esportazione diretta o indiretta.

Le piccole imprese, che non esportano abitualmente, mostrano in genere interesse ad operare sui mercati internazionali attraverso l'esportazione indiretta, che consente all'impresa di utilizzare i servizi offerti da società di intermediazione internazionale, che si assumono in genere l'onere e parte del rischio delle operazioni di esportazione, promozione e commercializzazione del prodotto a livello locale.

L'impresa lascia quindi ad altre organizzazioni l'iniziativa di vendere all'estero, mentre il mercato domestico rimane il più importante per quanto riguarda la scelta e la realizzazione dei prodotti. I soggetti coinvolti come intermediari che assumono l'iniziativa di vendere all'estero possono essere buyer (grandi compratori), importatori/distributori, trading companies (imprese di intermediazione internazionale) o consorzi di esportazione.

Attraverso questa modalità di presenza, le imprese affrontano rischi e costi modesti. E' l'intermediario, infatti, portatore delle conoscenze del mercato locale, che assume la maggior parte di costi ed i rischi dell'operazione.

Si determina, in questo modo, una mancanza di contatto diretto con la clientela da parte dell'impresa esportatrice e una carenza di informazioni sulle tendenze del mercato. Inoltre nell'ambito del rapporto fornitore-acquirente, c'è da considerare la possibilità di un conflitto di interessi, in quanto l'intermediario tende spesso ad agire in un'ottica opportunistica di massimizzazione dei profitti di breve periodo, mentre l'impresa, nell'approccio ai mercati esteri, tende ad un'ottica più stabile di medio/lungo periodo.

A differenza della piccola impresa, l'impresa esportatrice di più grandi dimensioni, generalmente, si collega direttamente con il sistema della distribuzione estera attraverso una propria forza di vendita. La grande impresa, opta quindi per la modalità diretta, che le offre il vantaggio di poter esercitare un maggiore controllo sulle operazioni internazionali, consentendo di definire direttamente le politiche di vendita, di promozione, di comunicazione, di prezzo e di assistenza dei prodotti esportati. Le consente, altresì, di proteggere più efficacemente il know-how tecnologico e commerciale dell'impresa.

Notevole interesse ha suscitato l'interrogativo in merito all'influenza che la dimensione relativa delle imprese ha sulla loro propensione ad esportare. La tesi prevalente ritiene che la dimensione non rappresenti una spinta significativa all'export; è vero che la maggiore dimensione aumenta la possibilità che l'impresa abbia al suo interno le risorse necessarie per intraprendere la strategia di entrata in nuove aree geografiche e disponga di elementi di vantaggio competitivo che rendano di successo tale strategia, ma ciò non significa che la dimensione dell'impresa discrimini tra "esportatori" e "non esportatori", bensì che essa aumenti la probabilità che l'impresa si impegni in attività estere.

2.3 Gli investimenti diretti all'estero (IDE)

In un'ottica storica, lo sviluppo internazionale delle imprese ha costituito una fase essenziale del loro processo evolutivo di espansione. Le imprese tendevano a concentrare risorse monetarie e conoscitive nell'ambito dei fini del mercato domestico e, solo dopo il conseguimento di un vantaggio sostenibile e duraturo nei business intrapresi, procedevano per tappe successive a strategie di integrazione verticale e di sviluppo multinazionale.

Anche tra le piccole, e soprattutto tra le medie imprese, le forme di internazionalizzazione diverse dall'esportazione hanno raggiunto una diffusione significativa. Tenuto conto di rilevanti differenze connesse all'appartenenza territoriale e settoriale dell'impresa, si può osservare che anche le aziende di minore dimensione hanno una buona capacità di consolidare la propria presenza internazionale attraverso gli investimenti diretti esteri.

Tramite l'investimento Diretto Estero (IDE), l'impresa delocalizza, o riproduce localmente, le attività della propria catena del valore per agire in qualità di insider nel mercato estero. L'IDE è ritenuto la forma di massimo coinvolgimento estero dell'impresa, poiché consente non solo l'internazionalizzazione del prodotto, ma anche quella dell'impresa stessa. Se con l'esportazione vengono trasferiti all'estero solo i prodotti, con l'IDE l'impresa internazionalizza, in genere, sia competenze manageriali che tecnico-produttive, commerciali e finanziarie.

L'ingresso nel paese/mercato estero attraverso l'IDE può avvenire tramite l'acquisizione di un'azienda locale (investimenti *brown field*), oppure mediante l'istituzione ex novo di una propria filiale (investimenti *green field*). La scelta di effettuare l'IDE per il tramite dell'acquisizione di un'impresa locale offre alcuni vantaggi che devono essere valutati nel trade-off rispetto alla costituzione ex novo di un'unità operativa.

Il vantaggio più evidente dell'acquisizione consiste nella possibilità di accelerare l'ingresso e lo sviluppo delle attività internazionali, in quanto l'impresa acquisita è consolidata nel mercato, dispone dell'accesso ai canali di distribuzione e alla clientela, vanta una certa posizione competitiva.

Altri elementi da considerare nel trade-off riguardano gli investimenti connessi al superamento delle barriere all'entrata e i correlativi rischi. L'accesso a certi contesti nazionali non è agevole quando questi sono protetti da elevate barriere, oppure quando le condizioni locali favoriscono la presenza di imprese nazionali, e comunque quando è necessario disporre di particolari capacità di marketing (per esempio in termini di immagine, conoscenza del mercato, relazioni con i canali distributivi). E' bene ricordare che una reputazione consolidata e relazioni di fiducia radicate costituiscono, in molti settori, un forte ostacolo all'ingresso di nuovi operatori, specie dove la domanda manifesta preferenze consolidate per gli operatori già affermati.

Nei mercati in cui esiste un'elevata differenziazione del prodotto i nuovi entranti, a meno che non dispongano di un prodotto realmente "innovativo", sono costretti a sostenere elevatissimi investimenti in marketing per consentire l'ingresso del loro marchio nell'insieme evocato dai

consumatori e, in ogni caso, per raggiungere livelli di notorietà e di valore simili a quelli degli attori già affermati.

Occorre, altresì, considerare quelli che sono i tempi richiesti per l'attuazione della strategia, ossia la velocità dei tempi di ingresso e di affermazione nel mercato, che è funzione della validità delle politiche di marketing adottate, del livello quali-quantitativo degli investimenti commerciali effettuati, delle reazioni dei pubblici di riferimento; tutti elementi che sfociano nelle relazioni di fiducia di cui l'impresa gode.

Per un nuovo concorrente la costruzione di un adeguato patrimonio di fiducia richiede tempi non brevi. Acquisire un'impresa già affermata ha il vantaggio di consentire tempi più brevi, rispetto alla costituzione *ex novo* di un'unità operativa permettendo, se l'operazione ha successo, di entrare fin da subito nel mercato.

Occorre, tuttavia, considerare che l'acquisizione comporta anche numerosi problemi. Questa, infatti, alimenta le relazioni di fiducia e di competenza dell'impresa acquirente solo se l'immagine non si depauperà, se la fedeltà della clientela non viene meno, se le relazioni tra forza di vendita e ambiente locale si mantengono soddisfacenti. Perché ciò avvenga è necessario non forzare l'integrazione a tutti i costi, lasciando autonomia all'impresa acquisita, per evitare che, dallo scontro degli elementi di diversità delle due organizzazioni, nascano conflitti sanabili soltanto con la fuoriuscita dall'organizzazione del management dell'impresa acquisita, cosa che può avere conseguenze nefaste sull'alimentazione delle risorse aziendali, soprattutto quando queste risiedono nelle conoscenze profonde sedimentate nel management sostituito.

2.4 Le reti

Gli attuali percorsi strategici per l'internazionalizzazione delle imprese si sono ormai allontanati dai tradizionali sentieri *export-IDE*, che hanno caratterizzato lo sviluppo delle multinazionali a partire dagli anni '70, per assumere una direttrice orizzontale che va dalla concorrenzialità alla coalizione.

Queste nuove direttrici manifestano una diffusa tendenza alla "flessibilizzazione" del posizionamento strategico delle imprese, che comporta una rivisitazione dei modi in cui l'impresa si inserisce nel mercato, rispetto ai concorrenti, e assegna un ruolo centrale alla formulazione ed allo sviluppo delle politiche con cui si organizzano le esternalità o le relazioni con altre imprese.

Con il passaggio dalla competizione alla collaborazione ci si allontana dai concetti di "dominanza" e di "autarchia" per indirizzarsi verso livelli più elevati di "coordinamento": ciò presuppone che i partner degli accordi sappiano porre in essere e gestire relazioni di interdipendenza reciproca, forme organizzative non gerarchizzate, e che realizzino processi di convergenza delle competenze e delle conoscenze.

Le forme più semplici di collaborazione tra imprese sono quelle di tipo contrattuale, nelle quali la relazione tra i partner resta vincolata a diritti e obblighi previsti dal contratto, che

rappresenta la ragion d'essere dello stesso rapporto transazionale. Le relazioni di cooperazione regolate contrattualmente sono definite accordi non equity, in quanto non prevedono alcuno scambio di partecipazioni azionarie tra gli attori; ne sono un esempio gli accordi di concessione di licenza o di trasferimento di prodotti.

Nella vasta gamma degli accordi di cooperazione, la joint venture è stata definita come un'impresa separata, la cui proprietà è condivisa tra due o più associati, ciascuno dei quali si aspetta una quota di dividendi proporzionale all'entità del rispettivo apporto. L'attività oggetto della joint venture può riguardare la produzione e/o la commercializzazione di merci, servizi o know-how. Nell'ottica focalizzata sulla fiducia, le joint venture sono uno strumento che serve a mitigare le incertezze e le conseguenze negative dei comportamenti opportunistici. Se analizziamo le configurazioni di alleanze secondo la natura dell'oggetto dell'accordo si distinguono:

- coalizioni produttive, che, se poste in essere tra partner detentori di conoscenze asimmetriche, hanno lo scopo di determinare incrementi delle conoscenze che fanno parte dei patrimoni cumulati delle singole imprese, mentre se i partner sono portatori delle stesse conoscenze il fine dell'alleanza può essere quello di creare, all'interno dell'ambiente allargato in cui i co-venture operano, una più elevata barriera all'entrata;
- alleanze per la ricerca e lo sviluppo che permettono al co-venture di ridurre il rischio che discende dall'esplorazione del nuovo mercato;
- alleanze di marketing, vendita e assistenza post vendita che sono spesso parte di una collaborazione più complessa, integrata in alleanze, tecnico-produttive di un partner e quelle di marketing dell'altro. In linea generale si includono tra gli accordi in questione il franchising, la licenza e le joint venture.

In questo contesto, il processo di internazionalizzazione viene sviluppato non tanto dalla singola impresa, ma da una molteplicità di attori legati tra loro da una sistemica rete relazionale. Nel lavorare insieme e nel porre in essere decisioni congiunte (*networking*), finalizzate al raggiungimento di una posizione competitiva difendibile sui mercati internazionali, le imprese sono stimolate a sviluppare processi di apprendimento, di innovazione e, soprattutto, di *market creation opportunities* che si verificano laddove si rende possibile lo sfruttamento di sinergie.

Diminuiscono anche i livelli di rischio che un'impresa dovrebbe sopportare per avviare autonomamente un processo di sviluppo internazionale, strettamente legati alle capacità finanziarie, tecnologiche ed organizzative, spesso non alla portata della singola impresa, soprattutto non tenendo conto dei notevoli costi informativi cui l'impresa andrebbe incontro.

Dalla cooperazione nascono, infatti, le premesse per una riduzione delle incertezze che discendono dall'ingresso in mercati non familiari o in business non noti.

Nel sistema di relazioni con altre imprese, la piccola unità può trovare una maggiore consonanza tra l'ambiente in cui opera, la propria struttura organizzativa e la strategia da perseguire, non solo per i propri fini, ma, sinergicamente, anche per i fini strategici dell'aggregato. Lo stato di "impresa minore", nell'ottica delineata, può essere visto non come una fase di transizione verso le più ampie dimensioni, ma come un assetto organizzativo stabile, che può riuscire a garantire vantaggi competitivi in campo internazionale, attraverso la rete di relazioni che l'impresa ha saputo creare.

3 INTERNAZIONALIZZAZIONE E DIFFUSIONE DELLE ICT

Come ormai ampiamente risaputo, ITC è l'acronimo inglese di *Information and Communication Technology*. Tale termine indica la Tecnologia dell'informazione e della Comunicazione, ossia l'insieme delle tecnologie riguardanti l'informatica (IT, *Information Technology*) e le telecomunicazioni (TLC, *Telecommunication*) che permettono il trattamento e lo scambio di informazioni in formato digitale.

In generale possiamo affermare che l'ICT è più che un semplice insieme di strumenti: è un complesso interrelato di scienze, metodologie, tecniche e strumenti capace di potenziare le attività di raccolta, trasmissione ed elaborazione dei dati, di facilitare la creazione di relazioni e di razionalizzare i processi decisionali.

L'ICT rappresenta, quindi, un fattore di produzione innovativo capace di aumentare la produttività, di ridurre i costi di transazione e di generare esternalità.

Chiaramente, lo sviluppo tecnologico ha favorito un processo di innovazione e ristrutturazione aziendale, in quanto le moderne tecnologie sono intervenute direttamente sulla struttura operativa e funzionale dell'azienda, modificandola significativamente. Sul piano produttivo esse hanno reso possibile l'automazione di numerosi processi lavorativi, sia industriali, sia d'ufficio, favorendo la riduzione di una serie di ruoli esecutivi e ripetitivi a vantaggio di attività ad elevato contenuto informativo. Sul piano strategico, l'innovazione tecnologica ha permesso di gestire in modo più flessibile il processo produttivo, intervenendo sulla possibilità di decentrare funzioni, attività e processi, e permettendo, allo stesso tempo, l'integrazione tra il sistema aziendale interno, le strutture delocalizzate, i suoi referenti e l'ambiente esterno.

Dato che i benefici sono tanto più intensi quanto più ampia è la rete di partecipanti che si costituisce, l'ICT riesce a stimolare continuamente la nascita d'interazioni, di aggregazioni fra imprese e la condivisione di conoscenze.

Sul piano teorico, la letteratura economica ha da tempo messo in luce le forti interconnessioni fra l'innovazione e le attività multinazionali. I contributi pionieristici di Hymer (1960) e Dunning (1970) hanno enfatizzato il fatto che possedere una tecnologia superiore genera

vantaggi economici distintivi per le imprese multinazionali (IMN). Vernon (1966) ha individuato nell'innovazione il fattore dinamico più importante alla base dei processi di espansione internazionale dei sistemi economici. Più recentemente, Caves (1982; 1996) ha sostenuto che sono numerose le affinità tra l'attività di R&S e la impresa multinazionale (IMN), e ha osservato che la dimensione degli investimenti in R&S è fortemente correlata alla presenza di IMN in un settore. Diversi studi hanno richiamato l'attenzione sul ruolo fondamentale giocato dalle IMN nella produzione e disseminazione di conoscenza e di innovazioni tecnologiche al di là dei confini nazionali (Teece 1981; Cantwell 1990).

Da un lato, l'innovazione è il motore fondamentale dell'internazionalizzazione in quanto contribuisce fortemente a rendere profittevole la competizione sui mercati esteri. Dall'altro lato, l'internazionalizzazione crea importanti opportunità di innovazione.

Ma quali sono i legami tra le imprese (e le IMN in particolare), innovazione e tecnologia all'interno dei processi di internazionalizzazione? Per spiegare le forti connessioni tra essi, torna utile analizzare tre aspetti cruciali.

Il primo aspetto è la commercializzazione internazionale della tecnologia. Indicatori chiave di queste attività sono i flussi di commercio internazionale, specialmente quelli relativi a prodotti *high-tech*, e l'attività brevettuale internazionale: entrambi gli indicatori rispecchiano l'utilizzo globale della conoscenza. Queste attività coinvolgono certamente le IMN ma anche imprese, istituzioni e altri soggetti nazionali che, pur non avendo diramazioni internazionali, sono in grado di ottenere valore economico dalle attività innovative svolte nel loro paese d'origine. Il secondo aspetto si riferisce alle collaborazioni tecniche e scientifiche internazionali. Queste coinvolgono imprese nazionali e IMN, università, centri di ricerca, così come i singoli ricercatori che operano in tali istituzioni. Il terzo aspetto è la generazione globale dell'innovazione, ad esempio la R&S e le innovazioni di prodotto e di processo che avvengono in laboratori e in impianti localizzati all'estero. Questo aspetto coinvolge esclusivamente le IMN, che sono, per definizione, le sole istituzioni che producono valore aggiunto in più di un paese. L'indicatore più importante relativo a questo aspetto della globalizzazione della tecnologia è sicuramente la quota di spese in R&S all'estero rispetto alle spese totali in R&S delle IMN.

In estrema sintesi, le attività innovative sono tra le più importanti determinanti dei vantaggi che rendono profittevoli le operazioni internazionali. Le imprese con alte spese in R&S hanno più possibilità di aprire nuovi sentieri di proficua innovazione da sfruttare in mercati diversi, non solo in quello domestico. Queste imprese sono in grado di ridurre i costi al di sotto di quelli dei rivali oppure di introdurre rapidamente nuovi prodotti, espandendo quindi le proprie quote di mercato internazionali (Cantwell 1989). Al tempo stesso, l'espansione internazionale consente di spalmare i costi fissi per l'innovazione su un più ampio volume di vendite.

Inoltre, con l'estensione dei mercati per nuovi prodotti e processi, l'internazionalizzazione crea le condizioni per una divisione del lavoro più estesa fra le unità d'impresa coinvolte nella generazione e nell'uso della conoscenza.

4 IL QUADRO ECONOMICO DELLA PROVINCIA DI TRAPANI

Alla data del 31-12-2007, la provincia di Trapani registra una popolazione di 435.974 abitanti, distribuiti sul territorio con una densità di 177,2 unità per kmq (circa 20 unità in meno del dato nazionale) in 166.839 famiglie e ventiquattro comuni (tab. 1).

Tabella 1 La provincia di Trapani in sintesi (Fonte: Unioncamere, 2008)

Superficie	2460 Kmq
Comuni	24
Abitanti	435.974
Imprese attive	44777

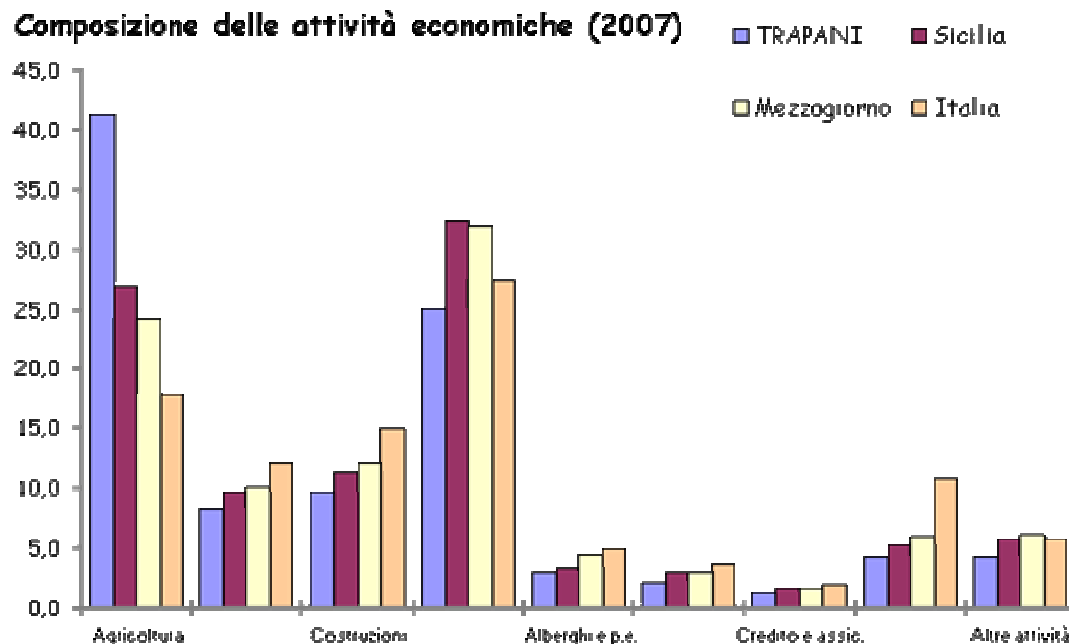
L'economia provinciale, (che si basa su un complesso di oltre 44.777 imprese, 23° dato più elevato del Paese) è trainata essenzialmente dal settore agricolo (principalmente produzioni vitivinicole) che assorbe complessivamente il 41,1% dell'intero sistema imprenditoriale assegnando alla provincia non solo il primato isolano, di poco superiore a quello di Agrigento, ma anche la quinta posizione in Italia per importanza del settore.

Nel quadro economico provinciale (tab. 2), residuale appare invece il ruolo dell'industria, impegnata in prevalenza nella lavorazione dei prodotti agricoli e del pescato; marginali sono inoltre i servizi, il credito ed i trasporti e gli alberghi e pubblici esercizi (2,8%, terzultimo valore in Italia).

Esigua anche la consistenza dell'artigianato che assorbe appena il 17,4% del totale imprese, dato non certo soddisfacente, che colloca quella di Trapani al sestultimo posto nel contesto delle 103 province italiane.

Tabella 2 Densità imprenditoriale dei comuni della provincia (Fonte: Unioncamere, 2008)

Composizione delle attività economiche (2007)



L'economia locale, almeno in termini di creazione di nuove imprese, è stata negli ultimi anni abbastanza vivace; infatti nel biennio 2004-2005 il tasso di evoluzione è stato pari a 2,3 risultando 33-esimo a livello nazionale, mentre nel 2006 è stato dell' 1,7 contro l'1,3 italiano, risultando il 28-esimo in Italia. Il quadro relativo alla densità imprenditoriale dei comuni della provincia è evidenziato nella tabella 3.

Tabella 3 Densità imprenditoriale dei comuni della provincia (Fonte: Unioncamere, 2007)

Cod. ISTAT	Comune	Popolazione	Numero di unità locali	Densità imprenditoriale (u.l. per 100 abitanti)
81008	ERICE	28.763	2.182	13,18
81022	VALDERICE	11.802	1.152	10,24
81012	MAZARA DEL VALLO	51.369	5.494	9,35
81013	PACECO	11.259	1.247	9,03
81021	TRAPANI	70.648	8.700	8,12
81009	FAVIGNANA	4.383	543	8,07
81005	CASTELLAMMARE DEL GOLFO	14.863	1.887	7,88
81006	CASTELVETRANO	30.394	3.960	7,68
81001	ALCAMO	45.237	5.938	7,62
81007	CUSTOMACI	5.150	712	7,23
81002	BUSETO PALIZZOLO	3.161	441	7,17
81020	SAN VITO LO CAPO	4.108	593	6,93
81011	MARSALA	82.337	12.614	6,53
81003	CALATAFIMI	7.292	1.121	6,50
81015	PARTANNA	11.373	1.846	6,16
81019	SANTA NINFA	5.234	864	6,06
81010	GIBELLINA	4.468	773	5,78
81017	SALAPARUTA	1.771	308	5,75
81014	PANTELLERIA	7.635	1.358	5,62
81004	CAMPOBELLO DI MAZARA	10.763	2.026	5,31
81016	POGGIOREALE	1.649	322	5,12

81018	SALEMI	11.274	2.243	5,03
81024	PETROSINO	7.545	1.521	4,96
81023	VITA	2.260	483	4,68

Il tasso di mortalità aziendale risulta 96° nella graduatoria nazionale con un valore di 5,2. Da segnalare infine la presenza di una quota di ditte individuali (82,7%) superiore al dato nazionale (66,6%), al mezzogiorno (75,7%) e della regione (79,9%); ed una percentuale di imprese sorte sul mercato (fig. 2) durante gli anni 90 pari al 50,3%, secondo valore dell'intero Paese.

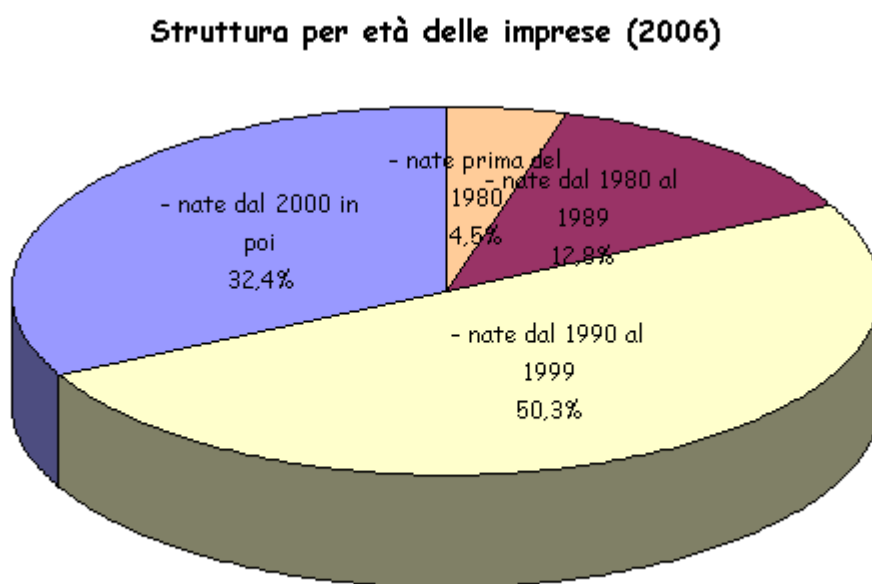


Figura 2 Struttura per età delle imprese (Fonte: Unioncamere, 2007)

Il reddito ed i consumi evidenziano un tenore di vita relativamente modesto. Il reddito pro-capite (circa 11.951 euro) è fra i più bassi della penisola (80° posto) e cresce con incrementi trascurabili, lasciando invariato il ritardo in termini di ricchezza disponibile tra la provincia trapanese ed il resto d'Italia. I consumi pro-capite (poco più di 11.692 euro) sono in linea ai valori già contenuti della Sicilia e del Mezzogiorno, ma risultano notevolmente più bassi rispetto al dato nazionale che è di oltre 16 mila euro.

5 INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE DELLA PROVINCIA DI TRAPANI

La provincia di Trapani ha esportato nel 2007 merci per un valore di circa 207 milioni di euro valore che la colloca appena in 90-esima posizione nella relativa graduatoria nazionale. Analogamente, il valore delle importazioni è stato piuttosto modesto, pari a oltre 488 milioni di euro che, oltre a collocarla in 79-esima posizione a livello nazionale, fanno sì che sia la ventitreesima provincia del Mezzogiorno e la quinta della regione.

La bilancia commerciale fa registrare un saldo passivo abbastanza elevato; indicatori importanti riguardanti l'internazionalizzazione d'impresa sono il tasso di apertura e la propensione alle esportazioni.

Nel caso della provincia di Trapani (fig. 3), la propensione all'esportazione (3,6) è tra le più basse d'Italia (90-esima), così come il tasso di apertura (7,6).

I prodotti trapanesi vengono esportati per il 56,4% in Europa, per il 15,9% verso l'Asia e per il 15,8% in America, mentre la quota più sostanziosa delle importazioni provengono dal Nord Africa, e più precisamente dall'Algeria seguita da Tunisia e Senegal (Tab. 4); questo potrebbe essere spiegato almeno in parte dalla presenza a Trapani di una popolosa comunità araba.

Tasso di apertura e propensione all'esportazione (2006)

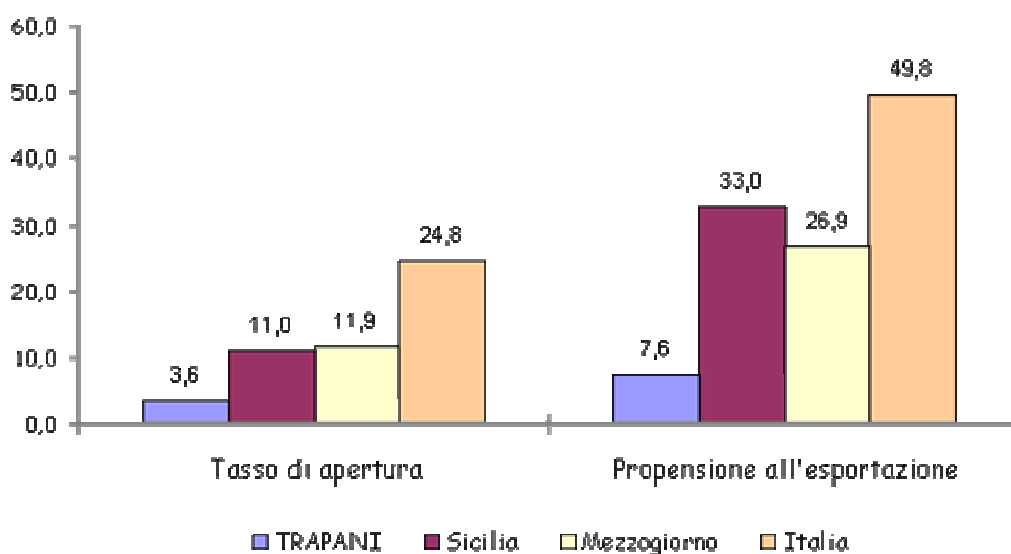


Figura 3 Tasso di apertura e propensione alle esportazioni (Fonte: Unioncamere, 2007)

Tabella 4 Importazioni provincia di Trapani (Fonte: Unioncamere, 2008)

PAESI DA CUI SI IMPORTA (in Euro)

Graduatoria	Paese	Importazioni 2007 in Euro	% su totale provincia	Var% 2007- 2006
1	Algeria	233.302.081	47,75	100,00
2	Stati Uniti	53.660.438	10,98	31,95
3	Spagna	30.889.711	6,32	-28,38
4	Francia	29.982.471	6,14	-26,55
5	Tunisia	21.545.629	4,41	-3,80
6	Germania	14.179.095	2,90	51,60
7	Turchia	11.788.436	2,41	240,22
8	Paesi Bassi	10.476.087	2,14	50,60
9	Cina	6.704.138	1,37	-31,61
10	Malta	6.337.649	1,30	3.532,79
11	Ecuador	6.112.566	1,25	46,80
12	Vietnam	5.820.761	1,19	309,61
13	Russia (Federazione di)	5.630.112	1,15	-41,01
14	Austria	4.207.228	0,86	31,13
15	Belgio	3.927.749	0,80	16,99
16	Maurizio	3.688.709	0,75	616,12
17	Grecia	3.191.384	0,65	210,54
18	Svezia	3.092.109	0,63	-19,73
19	Romania	2.831.988	0,58	390,48
20	Senegal	2.582.248	0,53	-12,19

Le principali merci importate (tab. 5) sono legate alle industrie di estrazioni minerarie con circa il 47,7%, seguito dal settore alimentare (soprattutto ittico) per il 12%; mentre il settore merceologico nettamente predominante, per quanto riguarda l'export, è quello degli alimentari e le bevande (30% circa).

Tabella 5 Merci importate provincia di Trapani (Fonte: Unioncamere, 2008)

MERCI IMPORTATE (in Euro)				
Graduatoria	Merce	Importazioni 2007 in Euro	% su totale provincia	Var% 2007- 2006
1	Petrolio greggio e gas naturale	233.290.984	47,75	100,00
2	Pesci conservati e trasformati e prodotti a base di pesce	59.669.150	12,21	8,71
3	Aeromobili e veicoli spaziali	51.954.220	10,63	34,04
4	Carni e prodotti a base di carne	33.630.664	6,88	-6,83
5	Navi e imbarcazioni	14.297.837	2,93	1.013,45
6	Macchine per ufficio, elaboratori ed	12.368.332	2,53	-0,90

	apparecchiature per sistemi informatici			
7	Legno tagliato, piallato e/o trattato	9.685.805	1,98	-28,98
8	Prodotti dell'agricoltura, dell'orticoltura e della floricoltura	7.313.110	1,50	3,15
9	Prodotti petroliferi raffinati	6.198.447	1,27	65.932,25
10	Macchine e apparecchi per la produzione e l'impiego di energia meccanica, esclusi i motori per aeromobili, veicoli e motocicli	5.700.347	1,17	25,88
11	Apparecchi medicali e chirurgici e apparecchi ortopedici	5.007.452	1,02	-9,32

Passando a considerare le esportazioni, i principali Paesi a cui si rivolgono le imprese trapanesi (tab. 6) sono la Spagna e gli Stati Uniti, e si nota una crescita sostanziale delle esportazioni verso Francia e Regno Unito, e tale dato sembra invogliare a un cauto ottimismo.

Tabella 6 Esportazioni provincia di Trapani (Fonte: Unioncamere, 2008)

PAESI VERSO CUI SI ESPORTA (in Euro)				
Graduatoria	Paese	Esportazioni 2007 in Euro	% su totale provincia	Var% 2007-2006
1	Spagna	32.399.840	15,64	-15,19
2	Stati Uniti	24.256.558	11,71	26,88
3	Svezia	16.451.474	7,94	-0,46
4	Germania	12.813.443	6,19	19,60
5	Francia	12.553.803	6,06	106,50
6	Arabia Saudita	11.497.644	5,55	-6,99
7	Regno Unito	9.661.767	4,66	40,16
8	Svizzera	7.657.872	3,70	-4,25
9	Grecia	7.549.104	3,64	-6,39
10	Canada	6.733.449	3,25	-21,49
11	Marocco	6.345.867	3,06	47,78
12	Tunisia	6.261.910	3,02	-44,76
13	Giappone	4.515.929	2,18	16,00
14	Emirati Arabi Uniti	4.467.328	2,16	-3,17
15	Libia	3.529.184	1,70	15,13
16	India	3.458.945	1,67	52,14
17	Paesi Bassi	2.921.162	1,41	-62,21
18	Belgio	2.782.213	1,34	6,61
19	Egitto	2.036.184	0,98	61,86
20	Malta	1.970.790	0,95	13,15

Entrando, infine, nello specifico dei beni esportati (tab. 7), al primo posto troviamo le bevande (e il rinomato vino Marsala in primo luogo) che coprono circa il 30% del totale delle esportazioni; al secondo posto troviamo le pietre da taglio o da costruzione, altra risorsa del territorio; mentre a terzo arrancano le attività che ruotano intorno alla pesca, settore che sta conoscendo una flessione preoccupante (-26% nel 2007 rispetto all'anno precedente).

Tabella 7 Beni esportati (Fonte: Unioncamere, 2008)

MERCI ESPORTATE (in Euro)				
Graduatoria	Merce	Esportazioni 2007 in Euro	% su totale provincia	Var% 2007- 2006
1	Bevande	61.773.521	29,8	-2,00
2	Pietre da taglio o da costruzione, modellate e finite	30.834.513	14,9	3,95
3	Pesci conservati e trasformati e prodotti a base di pesce	27.756.975	13,4	-26,23
4	Oli e grassi vegetali e animali	16.042.659	7,7	29,48
5	Preparati e conserve di frutta e di ortaggi	12.601.249	6,1	23,20
6	Altre macchine di impiego generale	6.368.074	3,1	50,07
7	Navi e imbarcazioni	5.993.788	2,9	-45,42
8	Pietre	5.633.540	2,7	36,51
9	Apparecchi medicali e chirurgici e apparecchi ortopedici	4.514.368	2,2	-56,47
10	Pesci ed altri prodotti della pesca	3.742.805	1,8	-10,90

Altri prodotti esportati che hanno un peso minore nell'economia globale delle esportazioni sono oli e grassi vegetali, conserve, macchinari di impiego generale, navi e imbarcazioni, apparecchi medici.

6 STRATEGIE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E LA DIFFUSIONE DELLE ICT

Negli ultimi anni, nel territorio trapanese si sono moltiplicate le iniziative pubbliche e private finalizzate all'internazionalizzazione delle imprese e alla diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

In particolare, la Provincia ha individuato come prioritari questi obiettivi, avvertendo chiara la necessità di adeguare il tessuto imprenditoriale locale ad un mercato, quale è quello attuale, sempre più competitivo e globalizzato.

In quest'ottica è da segnalare che, nei mesi di novembre e dicembre 2006, si è provveduto ad attuare tutti gli adempimenti procedurali all'avvio dell'intervento ed alla elaborazione del progetto esecutivo per l'internazionalizzazione del comparto agroalimentare della Coalizione PIR. Il Comitato di Coordinamento ha approvato e deliberato le linee guida sulla individuazione dei comparti da promuovere scegliendo quello del vitivinicolo, centrale dell'economia trapanese ma a rischio di una crisi sulla commercializzazione specialmente dello sfuso, e quello dell'olivicolo, caratterizzante l'area meridionale del raggruppamento dei comuni interessati dal provvedimento.

Con tale obiettivo, la Provincia ha organizzato, nell'ambito del Progetto Interfaccia mirante alla visibilità internazionale del territorio e delle imprese, il cosiddetto "Progetto Paese", che ha previsto diverse missioni istituzionali in Paesi considerati partner potenziali.

La missione istituzionale in Cina è nata proprio dalla consapevolezza che il mercato cinese può offrire importanti opportunità, seppur in un contesto difficile e già fortemente competitivo con prezzi bassi e condizioni, anche logistiche, dure ma non impossibili se si è in grado di competere sui numeri e la qualità e se si lavora sull'organizzazione e promozione. I referenti delle società cinesi hanno mostrato interesse per stringere rapporti di collaborazione commerciale dando disponibilità a valutare un progetto congiunto da realizzare su misura per soddisfare le loro necessità e per centrare le nostre aspettative. Si è evidenziato, in particolare, che l'olio ed il vino siano nella cultura mediterranea due prodotti fra loro complementari, cosa che ha permesso di invitare gli imprenditori incontrati a riflettere circa le potenzialità offerte dal territorio.

Un altro esempio si è avuto con la presenza, nel novembre del 2007, della provincia di Trapani alla fiera campionaria di Milano, evento internazionale di rilievo incentrato sulle specificità del "made in Italy". In tale occasione, l'interlocuzione e l'attività di animazione con i Distretti produttivi dell'area trapanese di riferimento dei comparti dell'agroalimentare, con l'obiettivo globale di creare un Distretto dell'agroalimentare di riferimento per il territorio, ha consentito la presenza all'evento, con uno spazio incontri e spazio degustazione, adeguatamente allestito, che ha permesso di connettere le specificità territoriali con operatori ed importatori di livello internazionale.

Altra missione di rilievo, che si spera possa avere a breve un seguito ed un riscontro concreto in termini di internazionalizzazione delle imprese, è quella negli USA, ed in particolare in California, facente parte di uno dei tre Paesi individuati come obiettivo per le attività di internazionalizzazione del comparto dagli studi effettuati e facente parte del Progetto Paese. La missione, con riferimento agli obiettivi dell'intervento ed alle peculiarità del comparto trapanese, è stata strutturata in cinque giorni di full immersion dei partecipanti in seminari,

incontri ed attività di sensibilizzazione ed apprendimento, per approfondire tematiche legate al mercato dell'olio di oliva, al marketing, alla commercializzazione ed alla distribuzione del prodotto. Ci si è avvalsi del contributo di relatori, esperti, broker, importatori, rappresentanti di esperienze di successo, con la finalità di creare presupposti e acquisire contatti per internazionalizzare il prodotto e sensibilizzare gli imprenditori a imboccare tutte le azioni per collaborare ed interagire perché siano presenti le condizioni minime richieste dal mercato.

Chiaramente, il comparto olivicolo dovrà basare le sue strategie di crescita e internazionalizzazione puntando sulla capacità competitiva, sulla qualità del prodotto olivicolo, ma anche sul carattere assolutamente originale dell'offerta che si caratterizza non solo per la qualità dell'olio, ma anche per la qualità delle olive e dei prodotti che, con queste possono essere ottenuti.

Alla missione hanno partecipato le 10 aziende più rappresentative del settore olivicolo della Provincia di Trapani, i rappresentanti di categoria (CCIAA, Distretto), nonché i rappresentanti delle diverse Istituzioni. Lo scopo ultimo dell'iniziativa è stato di creare legami ed accreditamenti con le istituzioni locali e con gli italo-Americani, promuovendo la qualità dei prodotti trapanesi.

Certamente, il sistema vitivinicolo trapanese è di fronte ad un cambiamento epocale; se la globalizzazione dei mercati, con l'emergere di nuovi competitor e la modifica dell'organizzazione comune di mercato per il vino a livello comunitario, sono gli elementi di minaccia, le opportunità sono rappresentate dalla presenza di un sistema produttivo di grandi dimensioni capace di rispondere, anche in termini di masse critiche, alla più importante domanda mondiale, e soprattutto caratteristiche produttive straordinarie che consentono livelli qualitativi del prodotto, difficilmente uguagliabili.

Il sistema vitivinicolo trapanese ha, in sostanza, accettato la sfida e si sta attrezzando con una strategia sistemica integrata: la costituzione dei Distretti è propedeutica ad una riorganizzazione complessiva della filiera le cui linee direttrici, in fase di definizione, saranno individuate. La sfida si giocherà anche sulla qualità e sulla competitività dei servizi alla produzione; per migliorare questi servizi e valorizzare l'offerta dovrà essere implementato un programma di riorganizzazione, su base territoriale, sia dei servizi (supportati da moderne tecnologie informatiche), che della prima lavorazione e trasformazione del prodotto.

L'obiettivo da raggiungere, in questo caso, è quello di mettere a sistema il polo produttivo vitivinicolo e di garantire, con le masse critiche, la qualità dell'offerta e la qualità dell'organizzazione e logistica, un punto di riferimento imprescindibile per la nuova domanda mondiale di prodotti vinicoli.

Per quanto invece attiene al comparto olivicolo, altra grande risorsa locale, i caratteri della produzione olivicola puntano la loro capacità competitiva sulla qualità del prodotto oleicolo, ma anche sul carattere assolutamente originale dell'offerta che si caratterizza non solo per la qualità dell'olio, ma anche per la qualità delle olive e dei prodotti che, con queste possono

essere ottenuti. Se da un lato, dunque, dovranno essere potenziate le politiche promozionali per le denominazioni d'origine presenti e le politiche di brand che possano consentire un miglior posizionamento anche sui mercati internazionali, particolare attenzione dovrà essere posta sulla strategia di marketing che si intende perseguire.

Ad un nuovo posizionamento del prodotto olio / olive, deve però corrispondere un migliore livello di organizzazione della produzione e della filiera, condizione indispensabile per poter permettere una politica promozionale coerente e quindi il successo di una strategia efficace di comunicazione.

7 CONCLUSIONI

Alla luce di quanto descritto sopra, appare possibile, adottando protocolli di comunicazione efficaci e le opportune strategie commerciali, agevolare un processo di internazionalizzazione sia all'interno dell'area territoriale di riferimento (cittadini e imprese) sia all'esterno (finanziatori, investitori e operatori del mercato). L'idea di fondo consiste nell'attrarre investimenti esteri attraverso un piano programmatico capace di identificare a livello strategico le linee guida di sviluppo del territorio in un contesto extralocale da realizzarsi con il supporto delle istituzioni locali, dei distretti e degli attori dello sviluppo locale, comunque destinato ad un target specifico quale quello dei finanziatori, degli investitori e degli operatori di mercato. Il piano può rappresentare uno strumento in grado di mettere a punto concrete possibilità di accordi in vista della realizzazione di partenariati transnazionali (distretti globali) mediante un intervento che evidenzia pacchetti insediativi considerati di maggiore appeal per potenziali investitori esteri nella nostra provincia.

In primo luogo, occorre rilanciare il settore vitivinicolo attraverso l'insediamento in provincia di Trapani di produttori vitivinicoli già affermati ed attivi sui mercati internazionali e la ricapitalizzazione delle imprese vinicole, consortili esistenti e la loro riorganizzazione manageriale attraverso. In secondo luogo, potrebbe essere molto utile per lo sviluppo del settore industriale creare un polo tecnologico di ricerca.

L'esperienza internazionale insegna che se si vuole ottenere un posizionamento diverso e migliore dei prodotti agroalimentari, occorre puntare decisamente sul rapporto con il territorio. Per questo è indispensabile una strategia coordinata con lo sviluppo turistico e soprattutto con un turismo consapevole, anche di fuori stagione. A questo riguardo diventano indispensabili politiche coerenti di carattere urbanistico, ambientale e paesaggistico; è necessario rendere il territorio più accogliente, capace effettivamente di valorizzare l'enorme patrimonio archeologico e paesaggistico; quindi è necessaria una politica che sia, in primo luogo, culturale.

Il prodotto agricolo, agroindustriale e della pesca di Trapani, potrà trovare spazio e soprattutto remunerazione, in segmenti alti del mercato, ed in questi segmenti la competizione si gioca

sulla capacità di narrare, sui percorsi narrativi che si è in condizione di costruire e di rendere credibili. Quindi, sulle risorse umane, sulla cultura, sul capitale sociale, sulle relazioni di “autorità”, “fiducia” e “norma”, che trovano la loro possibilità di crescita ed accumulazione nell’informazione, nella permeabilità, qualità e rapidità delle informazioni.

Questa è la condizione per garantire i necessari livelli d’organizzazione economica e sociale del territorio, requisiti indispensabili per sostenere la sfida dell’internazionalizzazione con buone probabilità di successo. Questa è la condizione per generare una strategia di comunicazione efficace ed efficiente per i prodotti agricoli, della pesca, dell’agroindustria e del turismo, arma decisiva per avere successo nella competizione globale.

L’internazionalizzazione, infatti, è una sfida imposta dal processo di globalizzazione culturale e produttiva ed è sinonimo di apertura dei sistemi locali che scelgono l’innovazione e il dialogo per cercare nuove opportunità di crescita e sviluppo. La distinzione tra politiche di internazionalizzazione e politiche di cooperazione sta infine affievolendosi e integrandosi, evolvendo verso una politica di integrazione dei territori e del partenariato economico e sociale. La presenza delle comunità di siciliani all’estero rappresenta una risorsa strategica dell’intero processo di internazionalizzazione.

Le comunità italiane all’estero sono ritenute co-attori di un processo che li coinvolge insieme ai soggetti italiani in Italia; il loro ruolo potrà allora essere definito in termini di partenariato, di cooperazione, nell’ottica di una reciproca convenienza e sulla base di un comune interesse.

Lo sviluppo di idonee sinergie tra attori economici che operano nel territorio siciliano e soggetti appartenenti alle comunità estere, attraverso il rafforzamento e la stabilizzazione dei legami, può costituire un’opportunità aggiuntiva per lo sviluppo nei processi di internazionalizzazione dell’economia e della società siciliana, con possibili ricadute in termini occupazionali. In questo senso è necessario creare una rete partenariale stabile, per supportare lo sviluppo di attività di partenariato, in particolare nel settore dell’impresa, del turismo, della cultura e dell’arte, tra operatori residenti nell’isola e soggetti, individuali o giuridici, appartenenti in special modo, alle comunità residenti all’estero, coltivando in ogni momento quella creatività che è la miccia di ogni processo innovativo ed evolutivo, e che può essere fondamentale per innescare un concreto processo di sviluppo ed internazionalizzazione dell’economia trapanese.

8 Bibliografia

Caves, R. E. (1974) Causes of Direct Investment: Foreign Firms’ Shares in Canadian and UK Manufacturing Industries, Review of Economics and Statistics, vol. 56, UK.

Caves, R. E. (1982), *Multinational enterprises and economic analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Cantwell J. (1990), A survey of theories of international production, in C.N.Pitelis, R.Sudgen (eds), *The nature of the transnational firm*, Routledge, London.
- Dunning, J. H. (1981) *International production and the multinational enterprises*, Allen&Unwin, London.
- Hymer S. H. (1960) *The international operations of national firms: a study of direct investment*, MIT Phd Thesis, Mit press, Cambridge MA.
- ICE (2008) *Rapporto sul Commercio Estero*.
- Porter, M (1990) *The competitive Advantage of Nations*, London, The MacMillan Press.
- Provincia Regionale di Trapani (2008) *Indicatori socio-economici del territorio*.
- Provincia Regionale di Trapani (2006) PIT 14.
- Provincia Regionale di Trapani (2006) *Progetto Interfaccia Provincia di Trapani*.
- Teece D. J. (1981), *The multinational enterprise: market failure and market power considerations*, Sloan Management Review, Spring, pp.3-17.
- Unioncamere (2008), *Atlante di competitività delle province italiane*.
- Vernon R. (1966) *International investment and international trade in the Product Cycle*, Quarterly Journal of Economics, 80, pp. 190-207.

ABSTRACT

The present paper is part of the debate on the territorial dimension of business competitiveness.

The introduction of a territorial dimension on the theoretical debate around the business competitiveness constitutes a decisive tool that political and local administrators can use towards the central administrations.

In this context, the processes of adoption and diffusion of the ICTs and internazionalization of the enterprises seem to oppose with the more times proclaimed strategies finalized " to make system" locally, brought ahead from a lot of administrations.

Through the examination of data and politics at local level, the paper will evaluate the impact of the politics of internazionalization and the diffusion of the ICTs on the productive organization and on the competitiveness of the enterprises on the Trapani territory.