



CAMERA DI COMMERCIO,
INDUSTRIA, ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

AL SERVIZIO DELL'ECONOMIA

Bolzano - 2012/2

L'ALTO ADIGE VERSO IL FUTURO

DIMENSIONE AZIENDALE



IRE
ISTITUTO DI RICERCA ECONOMICA

Coordinamento e gestione del progetto

Georg Lun

Autore

Urban Perkmann

Consulenza scientifica

Gottfried Tappeiner

Collaboratrice

Carmen Delmonego

Si ringrazia il team dell'IRE

Thomas Aichner, M. Cristina Bagante, Lidia Carlevaris, Philipp Erschbaumer, Heike Lanznaster, Alberta Mahlkecht, Luciano Partacini, Stefano Perini, Jessica Pigneter, Oscar Polimeno, Sieglinde Stüger, Martin Trapin, Helmut Untermarzoner, René Ziller

Editore: Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano

Redazione: Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano,
via Alto Adige 60, 39100 Bolzano

Direttore Responsabile: dott. Oswald Lechner

Autorizzazione del Tribunale di Bolzano n. 3/99

Pubblicato nel mese di luglio 2012

Riproduzione e diffusione - anche parziale -
autorizzata soltanto con la citazione della fonte (titolo e edizione).

Per chiarimenti e informazioni:



CAMERA DI COMMERCIO,
INDUSTRIA, ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA DI BOLZANO



IRE
ISTITUTO DI RICERCA ECONOMICA

I-39100 Bolzano, via Alto Adige 60
tel. 0471 945708, fax 0471 945712
www.camcom.bz.it/ire
e-mail: wifo@camcom.bz.it

La dimensione aziendale come fattore di successo

Le numerose piccole imprese a conduzione familiare costituiscono la colonna portante dell'economia altoatesina. Esse si distinguono per la loro flessibilità e per la resistenza alle crisi, ma il loro pregio risiede anche nel fatto di garantire il commercio di vicinato e la varietà merceologica. La dimensione aziendale media, tuttavia, è nettamente inferiore a quella che si riscontra in alcune regioni limitrofe. Per questo motivo l'IRE – Istituto di ricerca economica della Camera di commercio di Bolzano, nell'ambito del 2° "Laboratorio Futuro Alto Adige – economia" ha analizzato la sostenibilità della struttura imprenditoriale altoatesina.

In effetti, si può notare un'evidente spinta a crescere: molte imprese vorrebbero o sono addirittura costrette a crescere. Al fine di ottenere una distribuzione più equilibrata tra imprese di piccole, medie e grandi dimensioni, è pertanto opportuno promuovere e assistere la crescita delle imprese con maggiore insistenza di quanto si sia fatto finora. Inoltre, attraverso la consulenza qualificata e la sensibilizzazione si potrebbe gestire con maggiore efficacia l'avvio della costituzione di un'impresa e preparare meglio la fase di uscita coordinata dall'attività.



On. Dr. Michel Ebner
Presidente della Camera
di commercio di Bolzano

L'Alto Adige verso il futuro

Dimensione aziendale

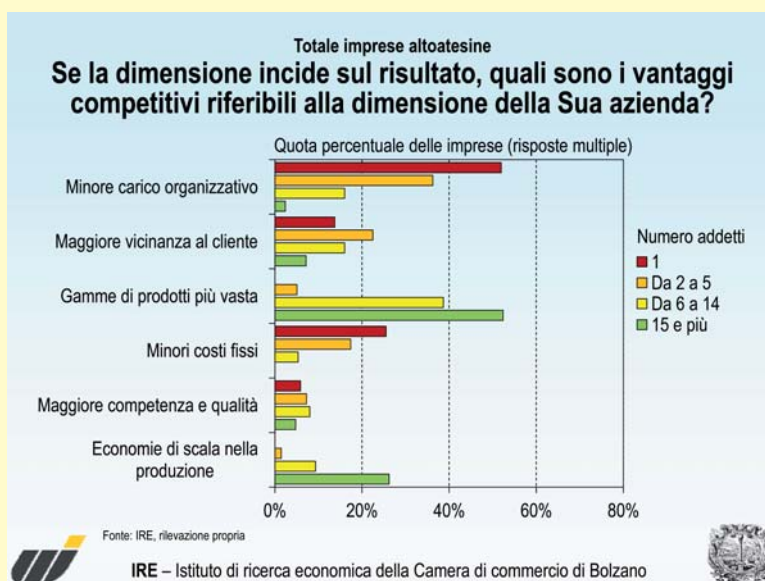
Sintesi

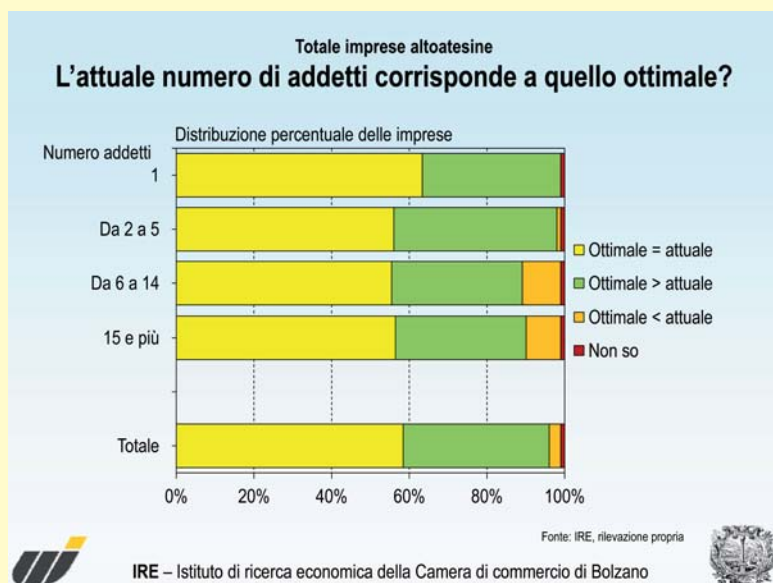
Obiettivi e metodologia adottata

Che futuro può avere la strutturazione a piccole imprese che caratterizza l'economia altoatesina? Vi sono troppe aziende piccole o, in altri termini, troppo poche aziende grandi? Si nota una spinta a crescere e, in caso affermativo, in che modo le imprese possono crescere con successo? Per dare una risposta a queste domande è stata svolta una dettagliata analisi della letteratura scientifica, completata da un sondaggio rappresentativo tra 700 imprese altoatesine. Sulla base dei risultati scaturiti è stato possibile, nell'ambito di un incontro tra consulenti aziendali e nell'ambito del 2° "Laboratorio Futuro Alto Adige – economia", predisporre un catalogo completo di provvedimenti da adottare.

Principali risultati

Le aziende di dimensioni maggiori non sono necessariamente più produttive, più innovative o brave a esportare di quelle più piccole, dato che spesso entrano in gioco meccanismi opposti. Le imprese di grandi dimensioni se la cavano meglio, ad esempio, quando si tratta di sfruttare economie di scala in processi produttivi a grande intensità di capitale o quando bisogna evadere commesse di una certa consistenza. Esse hanno una marcia in più anche nel campo della ricerca di base o per quanto riguarda la propensione all'esportazione. D'altro canto, le aziende più piccole tendono a essere più produttive grazie alla loro superiorità in termini di flessibilità e alla maggiore velocità di reazione. Sul piano della capacità innovativa per addetto esse sono quanto meno pari alle grandi.





Per mantenere alta la competitività di un'economia è necessario, tra le altre cose, che vi sia un mix possibilmente equilibrato di aziende piccole e grandi: le piccole imprese (a gestione familiare) sono resistenti alle crisi e svolgono il servizio di commercio di vicinato, mentre le aziende medie e grandi attirano potere d'acquisto dall'esterno. Secondo gli esperti, tuttavia, in Alto Adige è troppo elevata la percentuale di microimprese e soprattutto di imprese unipersonali: pertanto manca la

forza lavoro specializzata necessaria per la crescita delle imprese medie. Ciò si ripercuote negativamente sulla produttività e sull'intensità delle esportazioni dell'intera economia. Pur evidenziando la spinta a crescere difforme tra i vari settori economici e diverse intensità di capitale, un terzo delle aziende altoatesine vorrebbe essere (almeno un po') più grande.

È quindi importante guidare e affiancare le imprese, più di quanto sia stato fatto finora, durante il loro intero ciclo di vita: dalla fase della costituzione, passando per quella della crescita, fino a giungere al momento dell'uscita ovvero della successione. Mettersi in proprio è oggi ancora troppo facile, mentre la crescita delle imprese già esistenti non viene incentivata. L'uscita dall'attività, infine, raramente viene ben preparata e, spesso, viene procrastinata inutilmente.

Conclusioni

Avvio dell'attività in proprio

Per raggiungere l'obiettivo che siano solo persone qualificate a mettersi in proprio, serve un'attività di consulenza mirata, tesa a evitare che persone prive dei presupposti tecnici e personali decidano (in modo troppo precipitoso) di fare il passo verso l'indipendenza. La consulenza per fondatori di impresa dovrebbe essere concordata meglio tra le varie istituzioni (Camera di commercio, banche, associazioni).

Maggiore supporto alla crescita

Il successo della crescita dipende, oltre che dalle condizioni generali aziendali ed esterne, soprattutto dalle caratteristiche personali dell'imprenditore. Per esempio, quando si raggiunge la soglia di 5 dipendenti, il titolare dell'impresa deve fare il passo da mero lavoratore a vero imprenditore che si occupa di organizzazione, di programmazione e di pianificazione strategica. È importante anche cercare collaboratori validi per ottenere impulsi innovativi dall'esterno. Non da ultimo va considerata la necessità di adattare i processi aziendali alle situazioni che si vengono via via a creare (difficoltà di reperimento di fattori produttivi, grandi commesse, ecc.), di apportare sufficiente capitale proprio, di predisporre dei business plan e dei piani di finanziamento convincenti nonché di intensificare la cooperazione con altre imprese. La consulenza e l'attività di coaching possono supportare e favorire la fase di crescita.

Preparazione ottimale del passaggio ad altra attività, della successione, dell'uscita dall'attività

Parallelamente al servizio di consulenza per fondatori d'impresa o per il subentro in un'attività, consulenza che già esiste, in Alto Adige bisogna creare anche una "consulenza per l'uscita dall'attività", con l'obiettivo di evitare situazioni di eccessivo indebitamento e fallimenti onerosi. Devono essere, infine, ridotte le barriere all'uscita: per esempio, valutando in chiave più positiva l'imprenditoria si potrebbe contribuire a liberare dai tabù che circondano il cosiddetto "fallimento" di un'idea imprenditoriale.

Indice

1.	Obiettivo e struttura dello studio	11
2.	Il ruolo della dimensione aziendale alla luce della letteratura scientifica	13
2.1	Definizione del concetto di "dimensione aziendale"	13
2.2	Dimensione aziendale e produttività	13
2.3	Dimensione aziendale e innovazione	15
2.4	Dimensione aziendale e attività di esportazione	16
2.5	Dimensione aziendale e ambizioni di crescita	17
3.	Risultati dell'indagine svolta tra le imprese altoatesine	19
3.1	Sfide e competenze connesse specificamente alla dimensione	19
3.2	Vantaggi e svantaggi competitivi connessi specificamente alla dimensione	25
3.2.1	Vantaggi competitivi connessi specificamente alla dimensione	26
3.2.2	Svantaggi competitivi connessi specificamente alla dimensione	28
3.3	La dimensione ottimale: cambiamenti ritenuti utili	30
4.	Sfide emerse dal "Laboratorio sul futuro dell'Alto Adige - Economia" e da un incontro tra consulenti aziendali	37
4.1	Struttura imprenditoriale pronta per affrontare il futuro	37
4.2	Crescita - Impulsi e fattori del successo	38
5.	Sintesi dei provvedimenti proposti dal "Laboratorio sul futuro dell'Alto Adige - Economia"	41
5.1	Situazione di partenza, sfide e visioni	41
5.2	Provvedimenti: risultati del "Laboratorio sul futuro dell'Alto Adige - Economia"	42
5.2.1	Avvio dell'attività in proprio	42
5.2.2	Crescita	43
5.2.3	Passaggio ad altra attività/uscita/successione	45
	Bibliografia	48

L'Alto Adige verso il futuro

Dimensione aziendale

1. Obiettivo e struttura dello studio

Il paesaggio imprenditoriale altoatesino è strutturato prevalentemente per piccole unità, sebbene nel territorio provinciale siano insediate anche imprese di dimensioni medie e medio-grandi. La strutturazione a piccole imprese che caratterizza l'economia altoatesina è spesso considerata un problema sotto vari punti di vista (produttività, export, innovazione). D'altra parte, si mettono in risalto anche i vantaggi derivanti da tale strutturazione a piccole unità, tra cui l'elevata flessibilità, la resistenza alle crisi e il suo contributo alla conservazione del commercio di vicinato e della molteplicità dei settori merceologici. Sullo sfondo degli sviluppi in atto a livello globale, il fatto di essere strutturata per piccole unità potrebbe porre l'economia altoatesina di fronte a delle sfide anche notevoli. L'obiettivo del presente studio consiste quindi nel fornire una risposta alle seguenti domande: "Fino a che punto l'attuale struttura imprenditoriale altoatesina sarà in grado di affrontare il futuro? Quanto è forte la spinta a crescere? In che modo le imprese possono crescere con successo?" Per risolvere queste domande, oltre che ai risultati di un'indagine rappresentativa svolta tra le imprese altoatesine, si fa riferimento anche alle informazioni scaturite dal "Laboratorio sul futuro dell'Alto Adige - Economia" e da un incontro tra consulenti aziendali.

Lo studio è strutturato come segue:

- Nel capitolo 2 si offre, innanzitutto, una panoramica di quanto evidenziato finora dalla letteratura scientifica in merito al ruolo della dimensione aziendale (vantaggi e svantaggi) ai fini della produttività, dell'innovazione e dell'attività di export.
- Nel capitolo 3 vengono illustrati i principali risultati ottenuti attraverso un sondaggio rappresentativo tra le imprese: "Quanto sono soddisfatte le aziende altoatesine della loro dimensione? Preferirebbero essere più grandi o più piccole? Quali sono i vantaggi e gli svantaggi competitivi connessi alla dimensione?"
- Nel capitolo 4 sono riassunte le principali conclusioni che sull'argomento in questione sono emerse dai workshop del "Laboratorio sul futuro dell'Alto Adige - Economia" e da un incontro tra consulenti aziendali.
- Nel capitolo 5, infine, si tirano le somme e si presenta il catalogo dei provvedimenti predisposto nell'ambito del "Laboratorio sul futuro dell'Alto Adige".

2. Il ruolo della dimensione aziendale alla luce della letteratura scientifica

2.1 Definizione del concetto di “dimensione aziendale”

Va, innanzitutto, sottolineato il fatto che la “dimensione” di un'azienda può essere definita sulla scorta di vari indicatori. La Commissione europea, per esempio, si basa sui seguenti quattro criteri di definizione (dimensionale) delle piccole e medie imprese (PMI): numero degli occupati, fatturato, totale di bilancio e autonomia (Commissione europea, 2003 a e b).

Di tutti questi, quello del numero degli occupati è il criterio più concreto e più espressivo. Secondo tale criterio si considerano microimprese tutte le imprese con meno di 10 dipendenti, piccole imprese quelle con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 49 e medie imprese quelle che occupano almeno 50 ma non oltre 249 persone. I criteri del fatturato, del totale di bilancio e dell'autonomia integrano la suddetta definizione proposta dalla Commissione europea. Il solo riferimento alla variabile del fatturato, infatti, fornirebbe un quadro “non corretto” della realtà: le aziende commerciali sono caratterizzate per loro natura da un fatturato per addetto più elevato rispetto agli altri settori, per cui bisogna fare ricorso al totale di bilancio quale altro criterio di distinzione.

2.2 Dimensione aziendale e produttività

La produttività, ossia il valore aggiunto per unità di input, costituisce un fondamentale fattore competitivo di un'economia. Esiste un nesso di causalità con la dimensione aziendale? In linea di principio va chiarito che la questione della dimensione aziendale ottimale può essere risolta, sempre che ciò sia possibile, solo in modo molto differenziato. Caves e Porter (1977) e Newman (1978) partono dal presupposto che il legame tra la dimensione aziendale e la produttività sia determinato dai più svariati fattori, tra cui, per esempio, il settore economico, il mercato locale dei fattori produttivi e quello di smercio nonché il sistema politico. La letteratura scientifica indica la scala minima efficiente (SME) come dimensione ideale di un'impresa. Si tratta di un valore teorico riferito all'output, corrispondente al livello che minimizza i costi complessivi medi (Audretsch 2000). Comunemente si presume che esista un tale valore ideale, visto che la relazione tra dimensione aziendale e risultato economico non è, in genere, monotona.

Il principale vantaggio delle imprese di dimensioni maggiori consiste nel conseguimento di economie di scala (si veda, a titolo di esempio: Gelles e Mitchell 1996). Al crescere del volume produttivo i costi fissi di produzione tendono ad ammortizzarsi. Il processo produttivo può, inoltre, essere suddiviso in fasi intermedie, il che permette di aumentarne l'efficienza e l'efficacia, consentendo di risparmiare note-

volmente sull'acquisto dei fattori produttivi. Un ulteriore vantaggio delle imprese maggiori è rappresentato dalle economie di produzione congiunta. Si tratta di sinergie ed economie interne all'impresa, derivanti, per esempio, dalla produzione congiunta di prodotti diversi utilizzando i medesimi fattori produttivi (es. personale amministrativo, controllo di gestione). Le economie di produzione congiunta costituiscono un aspetto rilevante, per esempio, ai fini della gestione dell'attività bancaria (Benston 1983). Anche per quanto riguarda la provvista di capitale, le grandi imprese sono in linea di massima avvantaggiate, tenuto conto che esse vantano un merito creditizio nettamente maggiore rispetto alle piccole imprese. Non va, poi, trascurato il fatto che alle imprese di medie e grandi dimensioni vengono riservate condizioni migliori sul mercato dei capitali, vale a dire tassi di interesse più bassi e prestiti personalizzati (Dhawan 2001). Questi fattori di natura finanziaria incidono profondamente sul livello della produttività e della redditività aziendale. Bisogna, infine, notare che le imprese maggiori possono fare affidamento su un numero più elevato di strategie e/o tattiche particolarmente efficaci e concretamente impiegabili che, in virtù delle loro peculiarità, non sono disponibili per le piccole imprese o, comunque, non si prestano a essere applicate da queste. Si pensi, a questo riguardo, alla possibilità di ricorrere all'outsourcing, alla collaborazione professionale con altre istituzioni o all'approccio "platform-production" (Beard 1981).

Le piccole imprese e quelle unipersonali, al contrario, presentano punti di forza in termini di flessibilità e di velocità di reazione a fronte di eventi inaspettati che riguardano l'attività. Grazie alla struttura gerarchica piatta (o inesistente) le decisioni possono essere prese in modo molto tempestivo, permettendo all'impresa di essere rimessa rapidamente in rotta (Fiegenbaum, 2006). Va notato, tuttavia, che anche le aziende di grandi dimensioni possono essere, se dispongono di una buona struttura organizzativa (organizzazione a rete o a matrice), molto reattive e flessibili, anche se ciò è più l'eccezione che la regola (Kalleberg 2002). Nelle piccole imprese, poi, i costi transazionali sono inesistenti o quasi, l'imprenditore e i suoi collaboratori si distinguono per una forte identificazione con l'azienda e i costi fissi molto bassi accrescono la probabilità di sopravvivenza in tempi di crisi (Stoll 1983).

L'analisi degli indici di bilancio delle imprese altoatesine (IRE 2009) ha evidenziato che con l'aumentare della dimensione aziendale migliora anche la produttività del lavoro (valore aggiunto per addetto). Per quanto riguarda il rendimento del capitale investito, invece, non si riscontra praticamente nessuna differenza tra le varie classi dimensionali in termini di addetti, vale a dire che le dimensioni della società incidono a malapena sul ROI.

2.3 Dimensione aziendale e innovazione

Oltre alla produttività, l'innovazione rappresenta un altro fattore competitivo determinante nell'economia di un territorio. La tesi schumpeteriana sostiene che le grandi aziende conseguono, con riferimento alla quantità e alla qualità delle innovazioni, risultati migliori delle piccole imprese. Ciò è dovuto, per un verso, al rischio decisamente inferiore di un totale insuccesso dell'attività di innovazione, dato che le grandi aziende sono in grado di seguire vari progetti contemporaneamente. Per altro verso, le grandi aziende possono permettersi di assumere un numero adeguato di scienziati e tecnici qualificati che, dispensati dall'operatività quotidiana, possono dedicarsi esclusivamente alla ricerca. Alle grandi imprese, infine, riesce più facile accedere a prestiti bancari per acquisire fondi da destinare ai progetti di innovazione (Kleinknecht 1989).

Le innovazioni possono essere formalizzate mediante la "funzione di produzione della conoscenza" (Griliches e Mairesse 1984). In tale contesto le conoscenze, generate in gran parte attraverso l'attività di ricerca e sviluppo (ReS), rappresentano l'input più rilevante. Numerosi studi empirici documentano la forte correlazione positiva tra input di conoscenze e output di innovazione (Audretsch 2000). Sia la "funzione di produzione della conoscenza", sia l'ipotesi di Schumpeter suggeriscono che le attività innovative vengono svolte principalmente da grandi imprese, avendo queste accesso agli input che generano le conoscenze (Ponds, 2009). Quale argomento aggiuntivo a sostegno di questa teoria Ponds sostiene altresì che, ai fini di una ricerca efficace, sono necessarie strutture di ricerca e sviluppo relativamente grandi. I costi fissi connessi alle stesse possono essere sostenuti solo da un livello sufficientemente elevato di fatturato, essendo altrimenti inevitabile un calo della redditività delle imprese. Ne consegue che, a questo riguardo, le piccole e medie imprese si trovano in una posizione di svantaggio.

Cercando di dimostrare empiricamente queste economie di scala nell'attività di ricerca e sviluppo si ottengono, tuttavia, risultati divergenti: in particolare, pare che i meccanismi di cui sopra risultino contrastati da un'inefficienza dovuta alle dimensioni (es. costi transazionali). Analoghi risultati empirici contraddittori sono stati osservati dalla letteratura specialistica con riguardo all'interazione tra le economie di produzione congiunta e la capacità di innovazione. Le imprese diversificate non necessariamente svolgono una più intensa attività di ricerca e sviluppo. Tuttavia, queste aziende riescono a sfruttare in modo più efficiente le innovazioni e i miglioramenti. Molti autori sono convinti che le piccole imprese possano essere considerate il motore delle attività di innovazione, senza riuscire a chiarire la provenienza degli input necessari a tale fine (Audretsch 2000). Tra le possibili spiegazioni si citano gli effetti di ricaduta, i quali rendono non più indispensabile per le imprese svolgere l'attività di ricerca e sviluppo al proprio interno. La vicinanza fisica a dei centri di ricerca di qualsivoglia natura può rendere possibile l'acquisto di servizi di ricerca qualificati (Audretsch 2000). Freeman (1995) ha formulato la tesi secondo cui le conoscenze di base scientifiche e

tecniche riducono i costi di ricerca e sviluppo, risultando l'intero processo di ricerca più mirato e più efficiente. Una vasta attività di ricerca di base viene condotta principalmente da grandi aziende e dalle strutture di ricerca e sviluppo: le grandi aziende ne risultano, pertanto, favorite, anche se gli effetti di ricaduta possono contrastare questo fenomeno.

La rilevazione delle attività di innovazione delle imprese altoatesine (IRE 2006) mostra chiaramente che la percentuale di imprese innovative aumenta con la crescita della dimensione aziendale. Il valore è attestato al 30% nelle piccole imprese con un numero di addetti compreso tra 5 e 10, mentre supera il 60% nelle aziende con 50 o più dipendenti. Le aziende più piccole, inoltre, tendono a concentrarsi prevalentemente sul miglioramento e sull'ampliamento della gamma di prodotti, laddove le realtà maggiori spesso sono impegnate anche in innovazioni di processo. Anche l'analisi del ricorso ai diritti di proprietà industriale in Alto Adige (IRE 2010) evidenzia che il numero delle domande di brevetto per azienda aumenta chiaramente con l'aumentare delle dimensioni aziendali. Si può notare, infatti, che le imprese che hanno registrato almeno un diritto di protezione della proprietà industriale tra il 1996 e il 2008 non superano lo 0,4% se si considerano le imprese altoatesine con non più di 5 dipendenti, mentre arrivano a un terzo tra le aziende con oltre 250 addetti. Va, d'altronde, sottolineato che la metà delle imprese che registrano brevetti industriali occupano al massimo 5 persone, mentre solo il 3,6% delle aziende titolari di brevetti hanno più di 250 dipendenti. Si evidenzia, inoltre, che le imprese minori sono di poco inferiori a quelle più grandi in termini di intensità di brevetti, se ci si riferisce al numero di registrazioni per addetto

2.4 Dimensione aziendale e attività di esportazione

La relazione tra dimensione aziendale e capacità di esportazione è stata oggetto di molti studi scientifici che non hanno fornito risultati uniformi: una correlazione positiva è stata postulata da O'Rourke (1985), Reid (1982) e Tookey (1964), mentre Bonaccorsi (1992), Moen (1999) e Wolf e Pett (2000) non hanno osservato alcuna relazione significativa e Wagner (1995) ha evidenziato addirittura una correlazione negativa. Le variabili rilevanti in questo contesto sono rappresentate dalle risorse/competenze/abilità disponibili, dalla propensione al rischio e dalle economie di scala. Secondo la teoria "stage of firm" di Johanson e Vahlne (1977) la capacità di esportazione di un'impresa deve essere sviluppata in un processo sequenziale di apprendimento e di innovazione, il quale può essere svolto e portato a termine efficacemente solo disponendo di risorse adeguate. Su tale enunciato poggia l'ipotesi di una correlazione positiva tra l'intensità dell'attività di esportazione e la dimensione aziendale, stante il fatto che le risorse necessarie sono in genere disponibili solo nelle aziende di una certa grandezza. Wolf e Pett (2000) scorgono nello sviluppo di specifiche competenze/abilità la possibilità per le imprese minori di sviluppare una strategia di esportazione. Lo stesso effetto può essere ottenuto attraverso l'integrazione verticale dell'attività di esportazione o attraverso lo sfruttamento di risorse esterne (Bonaccorsi 1992).

Anche la propensione al rischio è stata indicata come significativo fattore che influenza la capacità di esportare. Le imprese più piccole presentano un'avversione al rischio tendenzialmente maggiore, dato che non dispongono di ampie reti di informazione e visto che un insuccesso di una certa entità può spesso comportare la rovina finanziaria dell'impresa. Le aziende maggiori sono in grado di diversificare meglio i rischi e di compensare più facilmente eventuali insuccessi. Bonaccorsi (1992) osserva che il vantaggio informativo che le imprese di grandi dimensioni hanno grazie all'accesso alle reti può essere compensato dalla raccolta di informazioni attraverso canali alternativi e che i costi connessi alle strategie di uscita sono significativamente inferiori nel caso delle piccole imprese, per cui, in linea teorica, la propensione al rischio complessiva torna ad allinearsi.

Ai fini della capacità di esportazione rilevano anche le economie di scala e le economie di produzione congiunta. Le grandi imprese possono esportare in modo più efficiente, ma l'utilità marginale della penetrazione in mercati esteri tende a essere più elevata nelle piccole imprese, soprattutto perché non hanno una posizione dominante nel mercato locale (Ursic e Czinkota 1984). Verwaal e Donkers (2001) postulano anche che gli investimenti specifici per la capacità di esportazione rivestano un ruolo fondamentale per la stessa. Nello studio di Verwaal il rapporto tra tali investimenti e la dimensione aziendale complessiva si è rilevato essere un significativo coefficiente di determinazione dell'intensità delle esportazioni. Questa ipotesi suggerisce, di conseguenza, che il ruolo della dimensione aziendale assoluta è piuttosto secondario ai fini della determinazione della capacità di esportare.

A livello aggregato il nesso tra la dimensione aziendale e l'attività di esportazione è invece evidente. I risultati empirici dimostrano in modo chiaro che, più è grande l'azienda, maggiore è in media la propensione all'esportazione. In Alto Adige, per esempio, le esportazioni riguardano quasi esclusivamente le aziende maggiori, mentre quelle più piccole si rivolgono prevalentemente al "solo" mercato locale.

2.5 Dimensione aziendale e ambizioni di crescita

La letteratura rileva che la crescita dell'impresa non fa automaticamente parte degli obiettivi aziendali. Specialmente le realtà unipersonali si limitano, dopo la loro costituzione, al sostentamento economico del titolare, rinunciando a cogliere i potenziali di crescita (Preisendörfer e Voss 1990). Ciò riguarda specialmente l'imprenditoria femminile, come può essere dimostrato anche sulla scorta dell'analisi delle motivazioni che stanno alla base della scelta dell'attività autonoma. Anche se il motivo maggiormente citato è l'autorealizzazione (Wenny 1999), non manca chi indica il desiderio di conciliare famiglia e carriera. Grazie alla possibilità di lavorare da casa e/o grazie agli orari di lavoro

flessibili e personalizzabili, l'impresa unipersonale permette soprattutto alle donne di occuparsi della famiglia e di affermarsi, inoltre, anche nel mondo del lavoro. Secondo Moosberger e Steiner (2002) si tratterebbe del 30% delle intervistate.¹⁾

Anche Greenbank (2001) e Storey (1994) evidenziano che l'obiettivo principale di molte piccole imprese non è quello di crescere e che, anzi, esse preferiscono conservare la loro dimensione ridotta. Di solito l'attenzione è posta sull'ottimizzazione delle risorse esistenti e non sull'accrescimento delle stesse (Townroe e Mallalieu 1993). In linea di principio, stando a quanto sostengono Curran e Storey (1993), le aziende con meno di 5 addetti sono molto meno interessate a crescere delle grandi aziende.

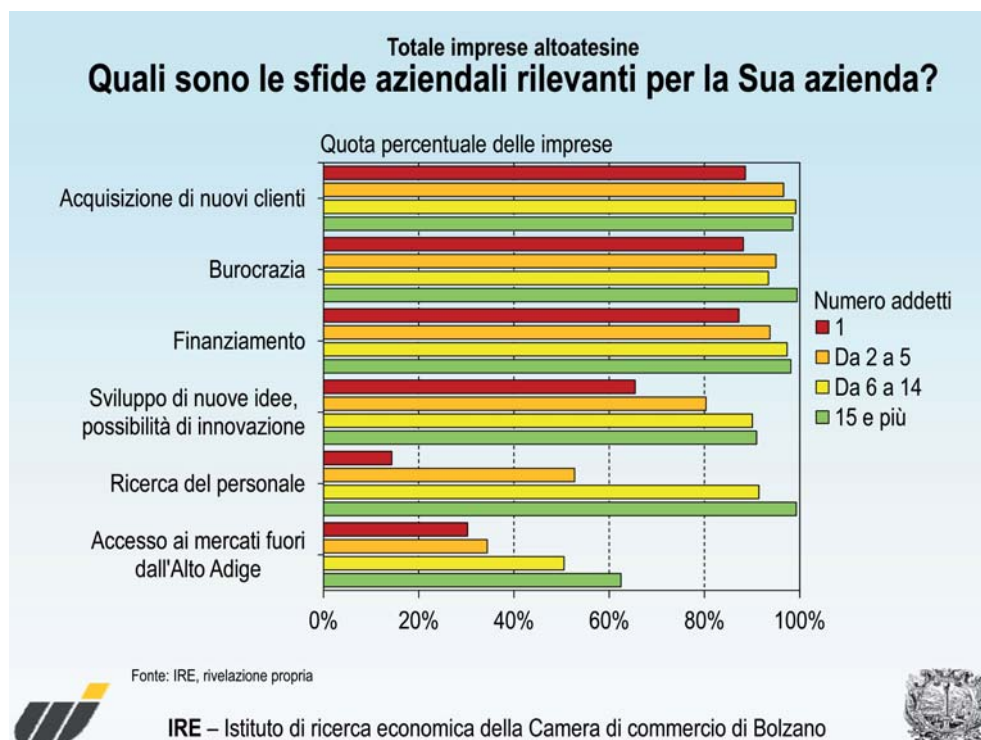
¹⁾ Oltre a questi due principali fattori *"pull"*, possono essere anche i cosiddetti fattori *"push"* a portare a scegliere la strada dell'attività autonoma: si pensi all'insoddisfazione sul posto di lavoro o alla disoccupazione. Anche la mancanza di alternative, in genere dovuta a una formazione inadeguata, spesso induce a optare per il lavoro autonomo, come pure la generale avversione per i rapporti di lavoro subordinato (Wenny 1999). La distinzione tra fattori *"pull"* - e *"push"* riveste grande importanza dal punto di vista economico, poiché il potenziale di crescita (e le probabilità di sopravvivenza) dell'impresa sono molto maggiori se la scelta è determinata da fattori *"pull"* (Merz e Paic 2006).

3. Risultati dell'indagine svolta tra le imprese altoatesine

“Qual è il punto di vista delle imprese altoatesine riguardo alla problematica della “dimensione aziendale ottimale”? È riscontrabile il desiderio di crescere o, al contrario, di assumere dimensioni minori? Quali vantaggi e svantaggi presentano, secondo il parere delle aziende stesse, le realtà di piccole dimensioni, quali quelle grandi? Quali forme di supporto e di assistenza si aspettano al fine di pervenire alla dimensione ottimale?” Per dare una risposta a queste domande, l'IRE - Istituto di ricerca economica della Camera di commercio di Bolzano in settembre del 2011 ha svolto un sondaggio rappresentativo tra 700 imprese dell'Alto Adige. A tale fine ha scelto un campione casuale stratificato per cinque settori (settore manifatturiero, edilizia, commercio, settore alberghiero e gastronomie, servizi) e quattro classi dimensionali in termini di addetti (1 addetto, ossia attività unipersonali, da 2 a 5 addetti, da 6 a 14 addetti, 15 e più addetti).

3.1 Sfide e competenze connesse specificamente alla dimensione

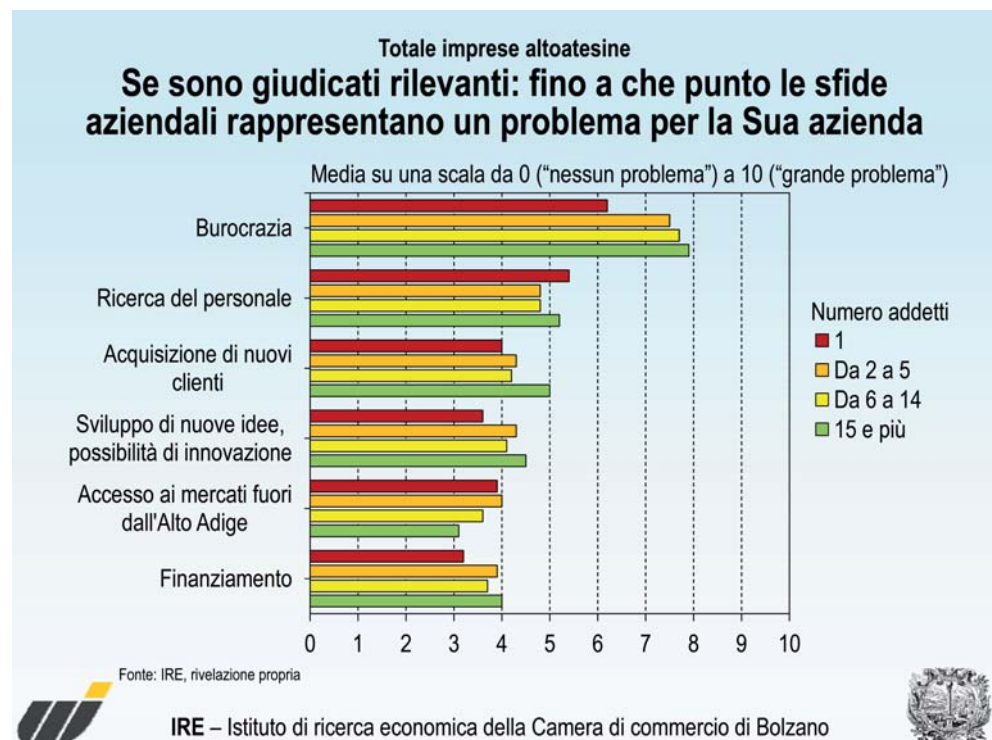
Grafico 1



Le piccole e le grandi aziende devono affrontare le stesse difficoltà operative? Per certi versi sì: praticamente tutte le aziende, a prescindere dalle dimensioni aziendali, devono occuparsi dell'acquisizione di nuovi clienti, del disbrigo di incombenze amministrative o del reperimento di fondi. D'altro canto, la problematica della ricerca, dello sviluppo e dell'innovazione è molto più sentita tra le grandi aziende. Differenze

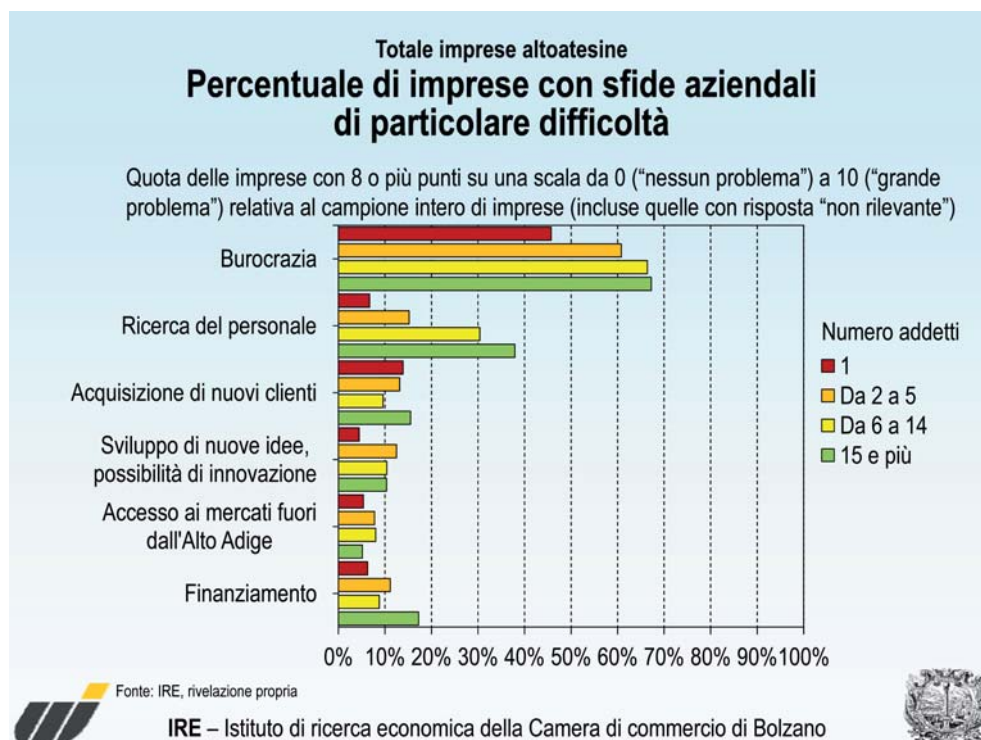
significative si notano principalmente in relazione al reclutamento del personale e alla penetrazione in mercati situati al di fuori dell'Alto Adige: per fare un esempio, l'86% delle attività unipersonali al momento non presenta alcun fabbisogno di personale e il 70% non è alla ricerca di nuovi mercati al di fuori dell'Alto Adige. Questi aspetti assumono, però, via via più rilevanza, quanto più grandi sono le dimensioni di un'azienda: quasi tutte le imprese con oltre 15 addetti, per esempio, cercano attualmente personale, mentre due su tre vorrebbero (dovrebbero?) accedere a nuovi mercati all'estero o nel resto del territorio dello stato.

Grafico 2



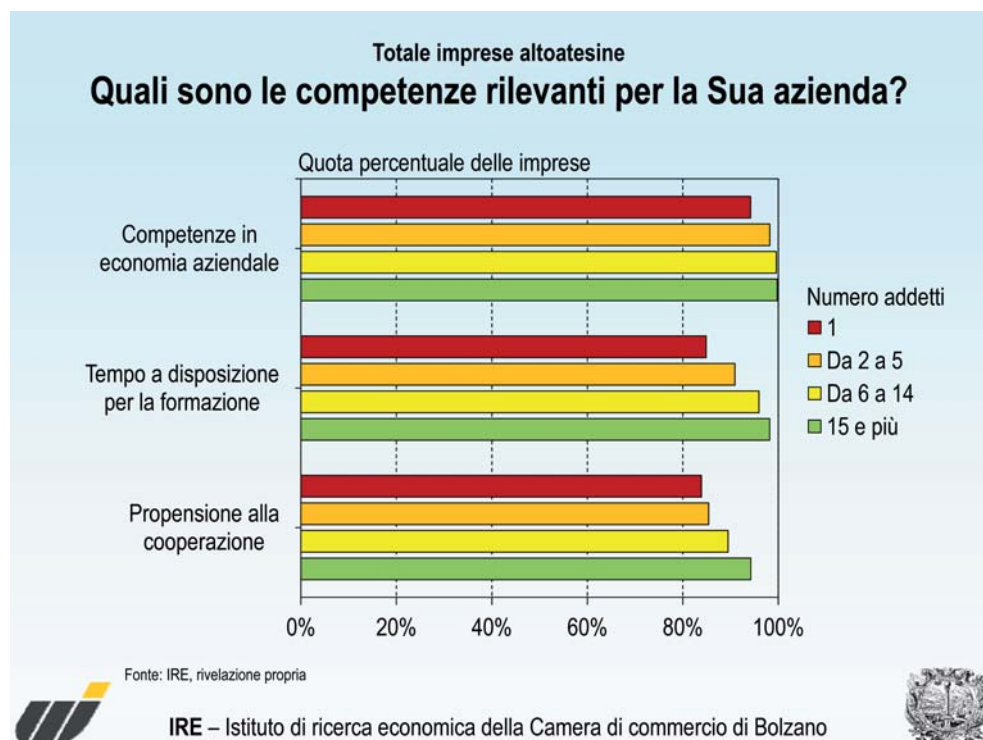
L'aspetto più problematico per le imprese altoatesine è rappresentato dall'adempimento delle incombenze di ordine burocratico: il carico burocratico aumenta in modo significativo se si passa da un'attività unipersonale a un'azienda con almeno un addetto. Fatta questa precisazione, tra le altre aziende che attribuiscono criticità all'aspetto in questione non si notano grandi differenze legate alla dimensione. Le difficoltà connesse al reclutamento del personale, per esempio, appaiono simili in tutte le imprese, grandi o piccole che siano.

Grafico 3



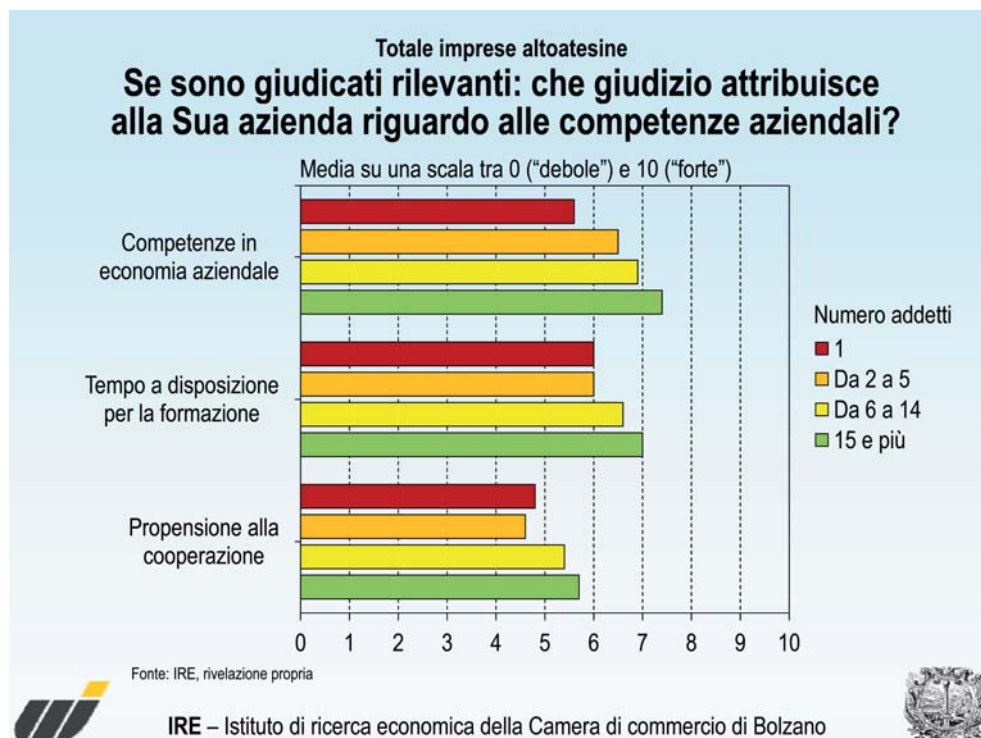
Riepilogando si illustra quale percentuale di imprese scorge particolari elementi di problematicità nelle sfide aziendali citate (8 o più punti su una scala da 0 = "nessun problema" a 10 = "grande problema"), prendendo come riferimento la totalità delle imprese, ovvero anche quelle che non attribuiscono nessuna rilevanza (e, di riflesso, nessun problema) a questo aspetto. In ogni caso, la burocrazia è avvertita come notevole peso da un gran numero di imprese: si tratta del 45,7% delle realtà unipersonali e del 67,2% delle aziende con oltre 15 addetti. Il reclutamento del personale rappresenta un problema molto più diffuso tra le aziende maggiori che tra quelle piccole: solo il 6,7% delle imprese individuali avverte delle difficoltà a riguardo (visto che la maggior parte di esse non cerca personale), mentre il 37,9% delle aziende con oltre 15 addetti fa grande fatica in questo campo. Per quanto riguarda le altre sfide, per esempio l'attività di sviluppo o di innovazione o la penetrazione in nuovi mercati fuori dell'Alto Adige, le aziende che lamentano grandi difficoltà non raggiungono, in genere, il 15% sul totale delle realtà esaminate, indipendentemente dalle dimensioni aziendali.

Grafico 4



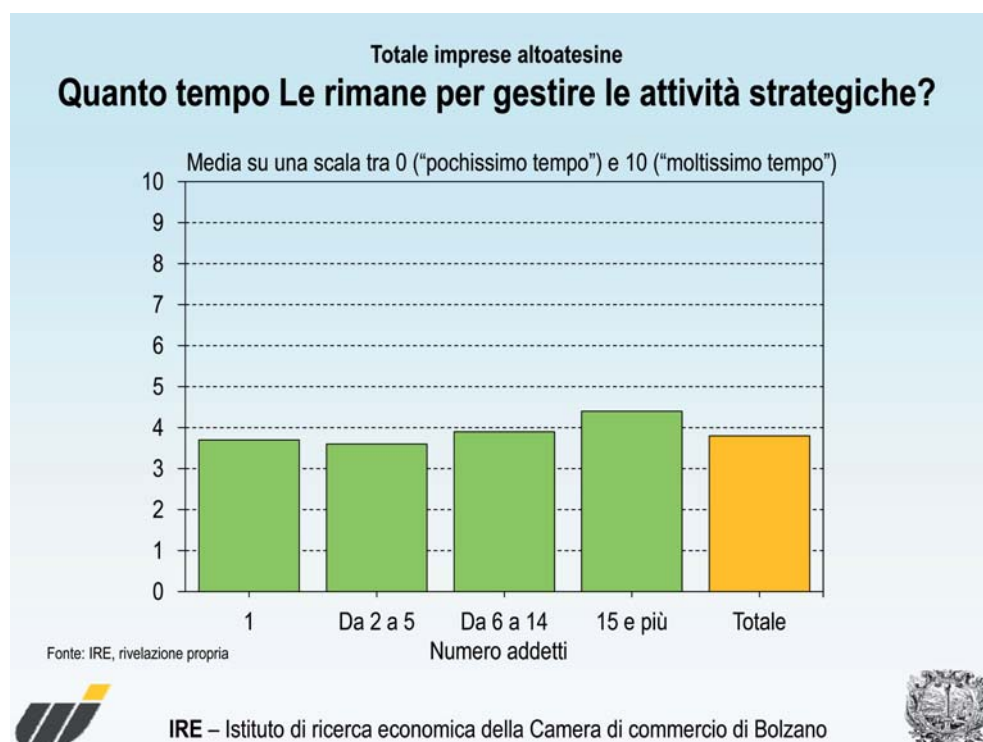
Qual è il giudizio che le aziende assegnano a se stesse in merito a importanti competenze aziendali quali il know how economico aziendale (p.es. in materia di contabilità), le opportunità formative e il tempo messo a disposizione per le stesse o la propensione a cooperare con altre imprese? Contrariamente a quanto visto con riferimento alle sfide aziendali, molte imprese altoatesine considerano rilevante questo aspetto. Si notano, in parte, delle divergenze connesse alle dimensioni aziendali: se il 16,1% delle realtà unipersonali, per esempio, non ritiene importante la propensione alla cooperazione, tale giudizio è condiviso solo dal 5,8% delle imprese con oltre 15 addetti. Anche per quanto riguarda la formazione, a fronte di un 15,1% di imprese unipersonali che non attribuisce alla stessa alcuna rilevanza è soltanto l'1,8% delle aziende con oltre 15 addetti a esprimere un giudizio analogo. Se non altro, praticamente tutte le aziende, senza distinzione quanto alle dimensioni aziendali, sono dell'avviso che è importante o necessario disporre di buone conoscenze in materia di economia aziendale.

Grafico 5



Tra le aziende che si dichiarano convinte che le competenze professionali analizzate siano importanti, si registra la seguente autovalutazione su una scala compresa tra 0 ("debole") e 10 ("forte"). Nel complesso, si attribuisce un giudizio migliore al know how economico aziendale che non alla propensione alla cooperazione o, soprattutto, al tempo destinato alla formazione. Più è grande l'azienda, tanto migliore risulta il giudizio: si può notare, per esempio, che le imprese unipersonali considerano "appena sufficienti" le proprie conoscenze in materia di economia aziendale, mentre le aziende con 15 e più addetti le considerano "soddisfacenti o buone". Ancora, le realtà unipersonali giudicano soltanto "sufficiente" la propria propensione alla cooperazione; quelle di maggiori dimensioni si dicono, invece, pienamente "soddisfatte". Le realtà unipersonali, infine, giudicano già "insufficiente" il tempo da esse destinato alla formazione, laddove le aziende con 15 e più addetti ritengono che lo stesso sia "appena sufficiente".

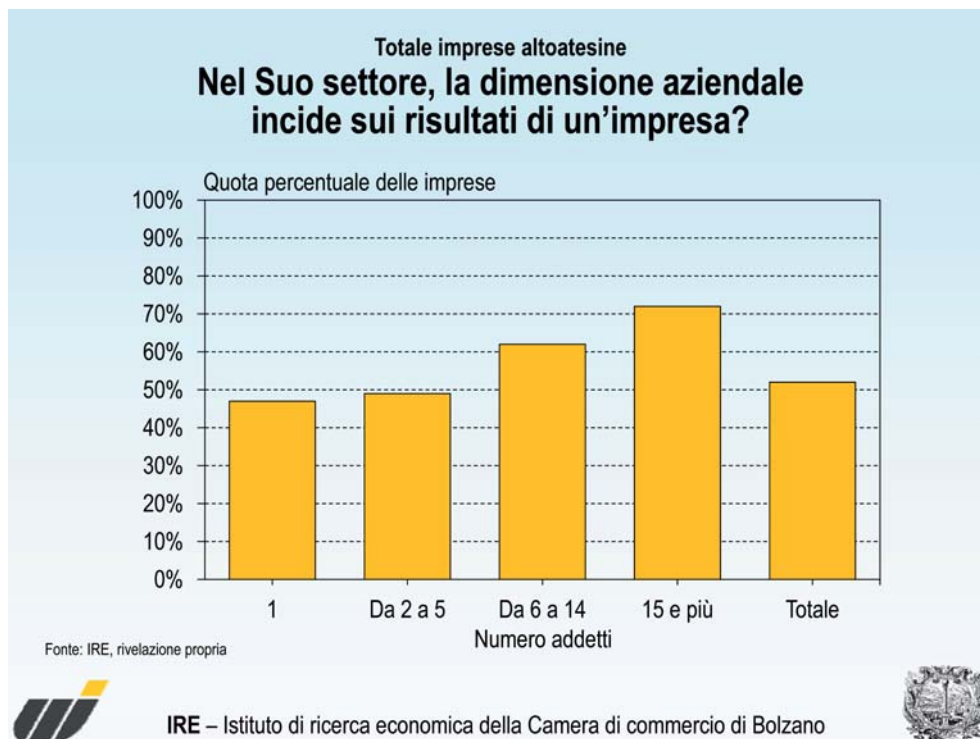
Grafico 6



Nel complesso, le aziende altoatesine, oltre che per lo svolgimento dell'ordinaria amministrazione, hanno poco tempo a disposizione per attività strategiche quali l'acquisizione di nuovi clienti, l'innovazione, la pianificazione, ecc. La dimensione aziendale incide poco o niente su questo aspetto: le aziende maggiori, stando alla loro autovalutazione, hanno poco tempo in più rispetto alle aziende più piccole.

3.2 Vantaggi e svantaggi competitivi connessi specificamente alla dimensione

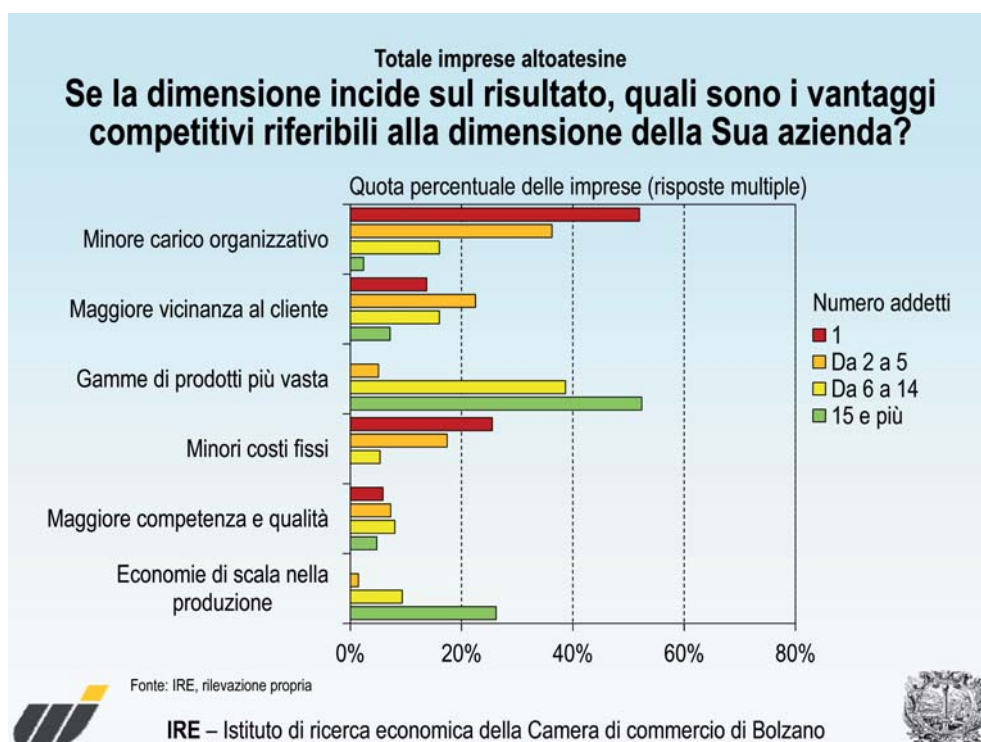
Grafico 7



Più è grande l'azienda, più è forte la convinzione che il successo economico nel settore in cui essa opera sia legato alla dimensione aziendale: tra le realtà unipersonali è la metà scarsa a pensarla così, ma la quota sale a tre quarti se si considerano le imprese con 15 e più addetti.

3.2.1 Vantaggi competitivi connessi specificamente alla dimensione

Grafico 8



Sotto quali aspetti le piccole aziende ritengono di presentare dei vantaggi competitivi rispetto alle imprese più grandi, e viceversa? Quali vantaggi ritengono di avere le imprese maggiori? Le microimprese con non più di 5 addetti ritengono che il vantaggio principale risieda in un minore carico organizzativo rispetto alle aziende maggiori. Queste ultime, invece, sono convinte di potere proporre una gamma di prodotti più vasta, di avere maggiori possibilità per quanto riguarda la produzione di prodotti e servizi e di essere in grado di evadere commesse più consistenti con molta più facilità. Le imprese di dimensioni minori, invece, avvertono una minore pressione dei costi (fissi) e dei ricavi, mentre le aziende più grandi ritengono di riuscire meglio delle altre a realizzare economie di scala nella produzione.

Di seguito si riportano, distinguendo tra imprese piccole (fino a 5 addetti) e imprese maggiori (oltre 5 addetti), alcune citazioni raccolte tra le realtà intervistate in merito ai principali vantaggi competitivi connessi alle dimensioni.

Principali vantaggi competitivi dal punto di vista delle aziende minori (fino a 5 addetti): minore carico organizzativo; minore pressione dei costi e dei ricavi.

- *“Siamo molto flessibili, siamo in grado di esaudire praticamente qualsiasi desiderio del cliente.”*
- *“Riesco a mantenere una buona visione d’insieme sull’operatività quotidiana; tutto è molto facilmente controllabile.”*
- *“Il nostro personale è molto affidabile e possiamo trarre vantaggio dal notevole coinvolgimento della famiglia.”*

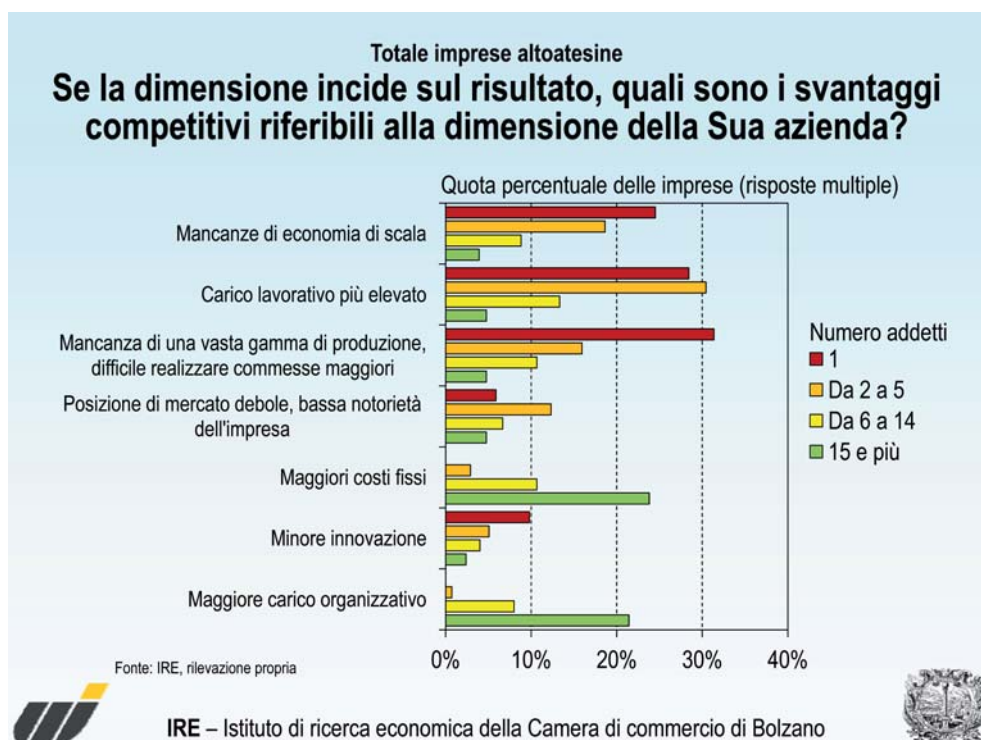
- *“Grazie alla nostra dimensione aziendale ridotta siamo in grado di reagire rapidamente ai mutamenti. I nostri collaboratori, poi, sono molto ben preparati.”*
- *“In poche parole: i nostri vantaggi sono la flessibilità, la rapidità e la capacità di adattarci.”*
- *“Essendo solo, l'aspetto organizzativo è praticamente assente, il che comporta vantaggi in termini di tempo e di costi.”*
- *“Anche quando il lavoro diminuisce, non rischio di andare in perdita, dato che i costi sono praticamente nulli.”*
- *“Abbiamo un'impresa familiare. Ciò che facciamo in proprio ci rimane in tasca, e non c'è bisogno di pagare dipendenti.”*
- *“Sono un lavoratore autonomo e non ho bisogno di collaboratori.”*
- *“Lavorando da soli è più facile superare una crisi, dato che i costi fissi sono limitati.”*
- *“Nella mia azienda il carico burocratico è modesto.”*
- *“Visto che abbiamo poco personale, sfruttiamo meglio la capacità produttiva e lavoriamo con maggiore efficienza in termini di costi.”*
- *“Non ho praticamente costi fissi, sono molto flessibile e, proprio grazie alla ridotta dimensione, dispongo di buona liquidità, visto che riesco a limitare i costi.”*
- *“Grazie alla nostra struttura piccola, il rischio di perdite/difficoltà finanziarie è relativamente modesto.”*
- *“I nostri prodotti sono più convenienti di quelli delle aziende maggiori.”*

Vantaggi competitivi dal punto di vista delle aziende maggiori (oltre 5 addetti): maggiore varietà di prodotti; possibilità di evadere commesse più consistenti; economie di scala nella produzione.

- *“Solo la nostra grandezza ci consente di accedere a determinate tecnologie e di proporre determinati prodotti.”*
- *“Grazie alla nostra struttura di dimensioni maggiori abbiamo una gamma di prodotti ampia e differenziata.”*
- *“Siamo più grandi dei concorrenti e, di conseguenza, siamo in grado di accettare commesse più consistenti.”*
- *“La nostra capacità produttiva è sempre abbastanza ben sfruttata. Per questo motivo abbiamo spese minori.”*
- *“Grazie alla nostra dimensione abbiamo vantaggi riguardanti la struttura dei costi, la determinazione dei prezzi e l'acquisto di quantità rilevanti.”*
- *“Per un'azienda commerciale è importante l'ampiezza dell'offerta.”*
- *“Un importante vantaggio per noi come azienda di una certa dimensione è dato dal potere contrattuale nell'acquisto delle materie prime e dalla possibilità di realizzare economie di scala nell'ambito della produzione.”*
- *“Rispetto a un albergo piccolo posso limitare meglio i costi.”*
- *“Sono riuscito a ottenere buone condizioni presso i fornitori.”*
- *“Sono pochi gli operatori delle nostre dimensioni: ciò rappresenta un notevole vantaggio sul versante dei costi e dei prezzi.”*

3.2.2 Svantaggi competitivi connessi specificamente alla dimensione

Grafico 9



Pressoché speculari sono risultati gli svantaggi competitivi connessi alla dimensione. Gli svantaggi percepiti dalle aziende più piccole consistono nel dover rinunciare alle economie di scala. Esse ritengono, inoltre, di avere un potere contrattuale relativamente minore (per esempio nei confronti dei fornitori). Le aziende maggiori, invece, sentono il peso dei costi fissi più elevati, i quali le costringono a mantenere costantemente alto il livello dei flussi di entrate. Anche il carico organizzativo, sempre secondo il parere delle aziende maggiori, è superiore: diventa difficile coordinare bene tutti i settori aziendali e la flessibilità è inferiore a quella presentata dalle aziende più piccole. D'altro canto, i titolari delle microimprese percepiscono un carico lavorativo maggiore. Essi lamentano l'impossibilità di delegare determinate attività. Nei periodi di maggior carico di lavoro, lo stress è elevato e, in caso di malattia del titolare, l'intera azienda si ferma. Le aziende minori ritengono, inoltre, di dovere spesso rinunciare a delle commesse (di una certa entità) perché non dispongono di fattori produttivi adeguati, tra cui le apparecchiature tecniche e la forza lavoro, e perché presentano sostanziali svantaggi in termini di capacità produttiva, oltre che di profondità e di ampiezza dell'offerta.

Di seguito si riporta qualche ulteriore dichiarazione resa dagli imprenditori, questa volta con riferimento agli svantaggi competitivi.

Svantaggi competitivi per le aziende minori (fino a 5 addetti): minore varietà dell'offerta e grande carico lavorativo.

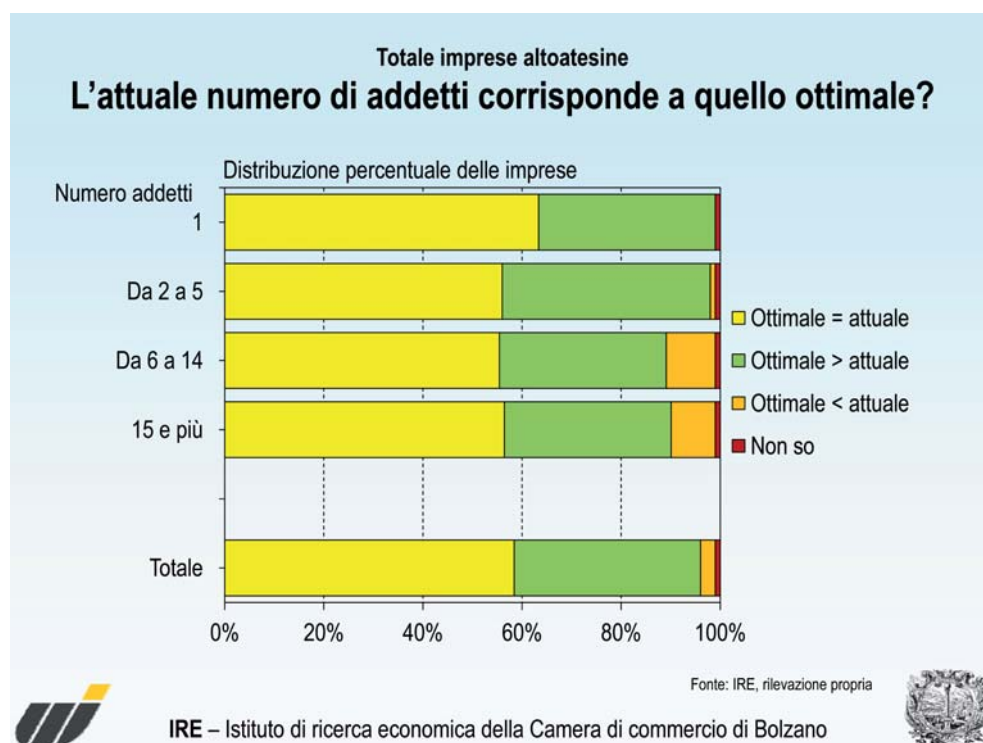
- *“Non possiamo accettare commesse rilevanti perché non disponiamo di fattori produttivi adeguati.”*
- *“La profondità e l'ampiezza della nostra offerta non tengono il passo con quelle delle imprese maggiori.”*
- *“Visto che l'azienda è molto piccola, mi rimane poco tempo libero, se non voglio lasciare indietro il lavoro.”*
- *“Molto stress, essendo io solo. Rimane poco tempo per assistere bene i clienti.”*
- *“Bisogna essere sempre presenti e lavorare molto, dato che ci si deve occupare di qualunque cosa.”*

Svantaggi competitivi per le aziende maggiori (oltre 5 addetti): maggiore peso dei costi fissi e maggiore carico organizzativo.

- *“La nostra azienda necessita, purtroppo, di un grande numero di collaboratori, il che genera costi elevati.”*
- *“Abbiamo molta più responsabilità. Dovendo realizzare un notevole fatturato per riuscire a mantenere tutti, bisogna investire tantissimo tempo.”*
- *“I nostri costi operativi, ossia quelli per il personale e così via, sono molto elevati. Ciò nonostante bisogna rimanere competitivi. A questo si aggiunge, poi, anche il problema della burocrazia.”*
- *“Ora che siamo cresciuti rispetto a prima, siamo diventati più lenti nelle decisioni. Tutto dura un po' di più di prima e noi non siamo più così flessibili come una volta.”*
- *“L'organizzazione del lavoro è meno controllabile. Ne soffre la qualità del lavoro.”*
- *“La coordinazione è difficile; specialmente la comunicazione tra i dipendenti risente delle dimensioni.”*

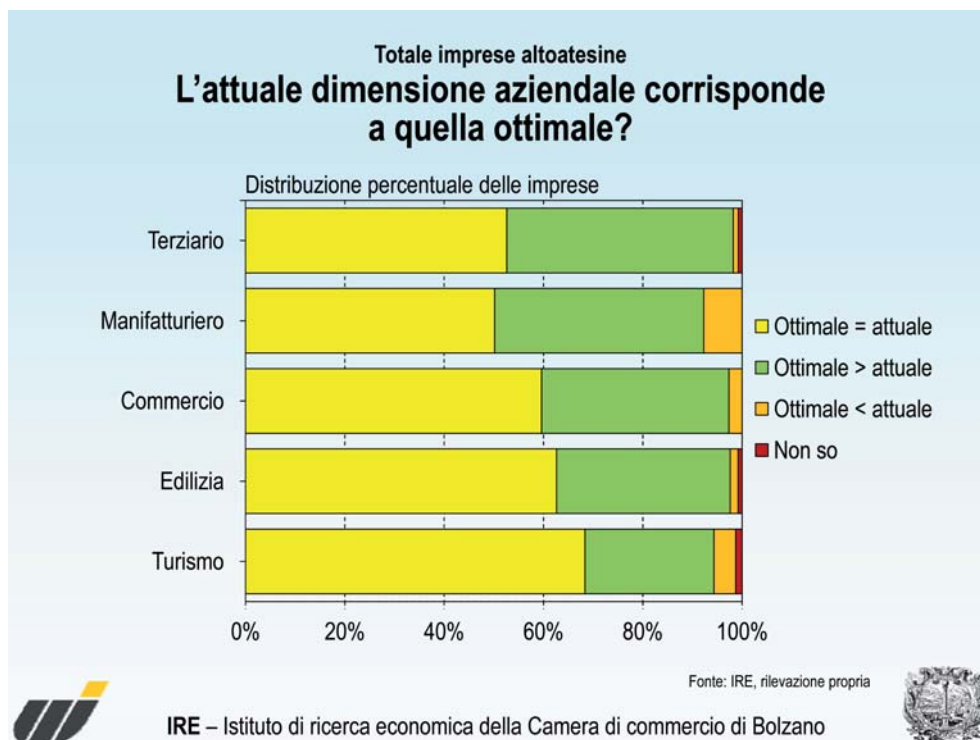
3.3 La dimensione ottimale: cambiamenti ritenuti utili

Grafico 10



Le imprese altoatesine considerano eccessiva, insufficiente o giusta la propria dimensione aziendale? Il raffronto tra l'attuale dimensione in termini di addetti e il numero di collaboratori ottimale permette di capire se sono ritenuti utili dei cambiamenti. A questo riguardo, il 59% delle imprese altoatesine risultano molto soddisfatte della loro dimensione aziendale attuale. Il 38% delle imprese, peraltro, preferirebbe disporre di qualche collaboratore in più. Solo il 3% delle imprese, al contrario, ridurrebbe il numero di dipendenti. Il giudizio espresso non varia più di tanto al variare delle dimensioni aziendali. Sono soprattutto le imprese unipersonali, per esempio, a giudicare ottimale l'attuale dimensione, mentre le aziende che riterrebbero utile aumentare il personale sono soprattutto quelle che occupano attualmente da 2 a 5 persone. Un'azienda su dieci tra quelle da 6 e più addetti è dell'avviso che sarebbe ottimale una struttura più piccola di quella attuale.

Grafico 11



La risposta è piuttosto eterogenea in base al settore economico considerato. La metà delle imprese di servizi e delle aziende manifatturiere non raggiunge la dimensione aziendale ottimale, mentre due terzi delle aziende alberghiere e ricettive sono molto soddisfatte della propria grandezza.

Grafico 12

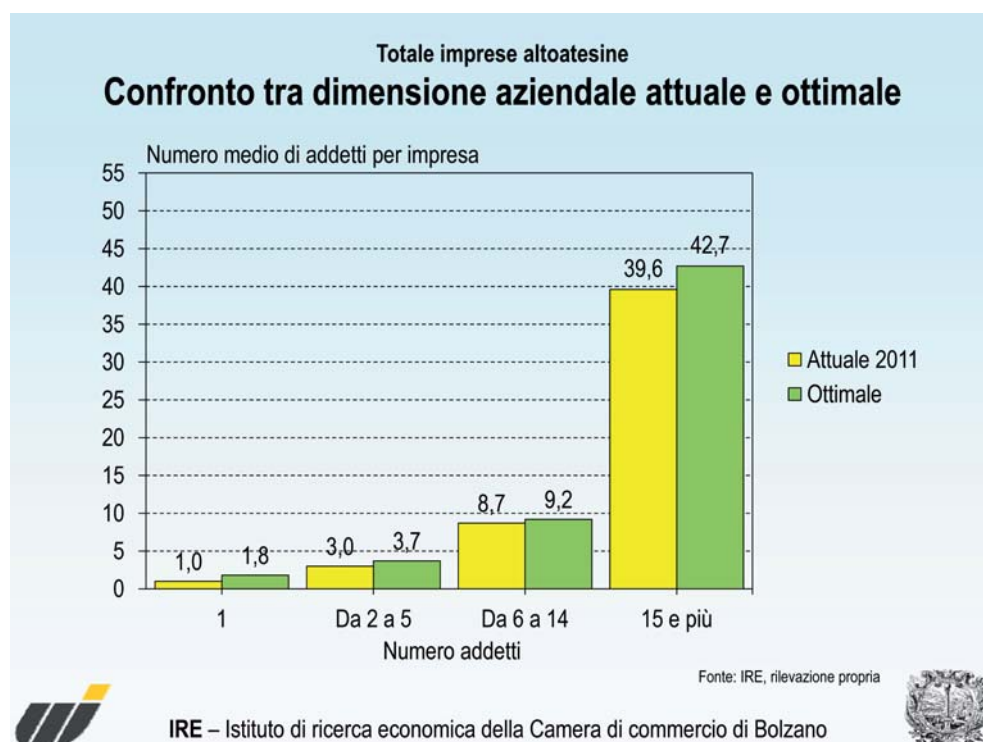


Grafico 13

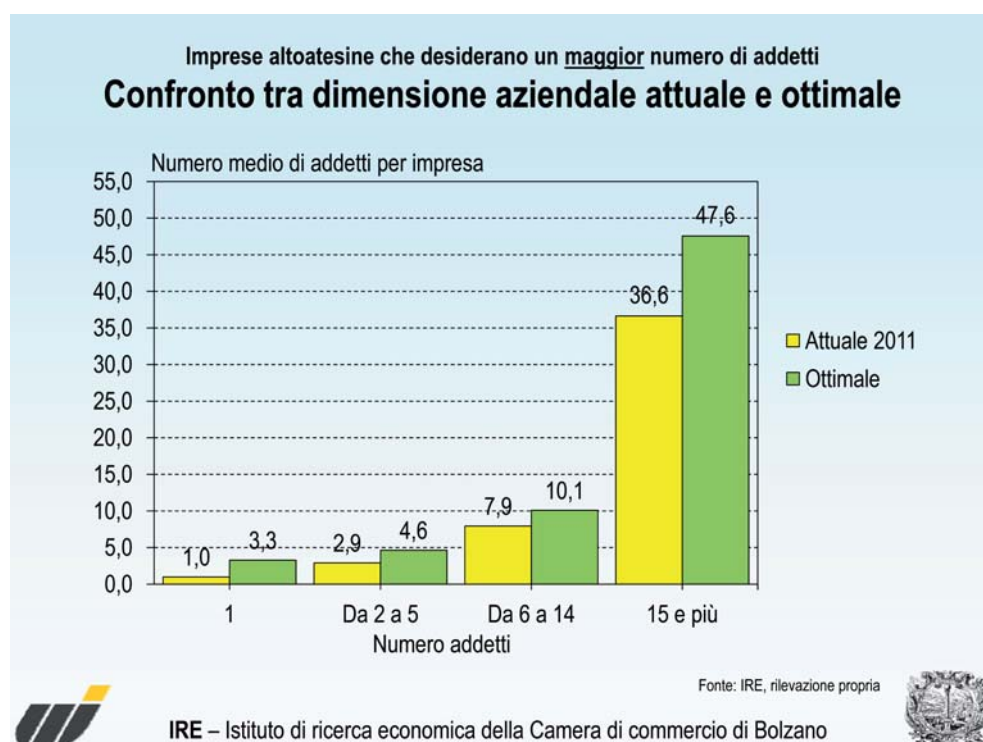
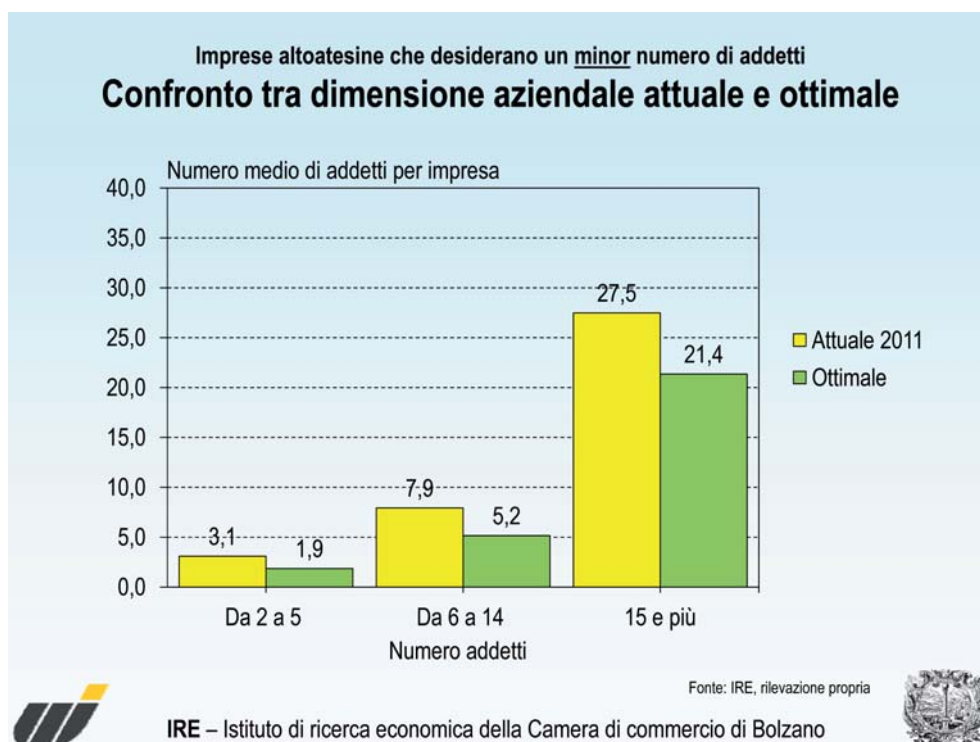
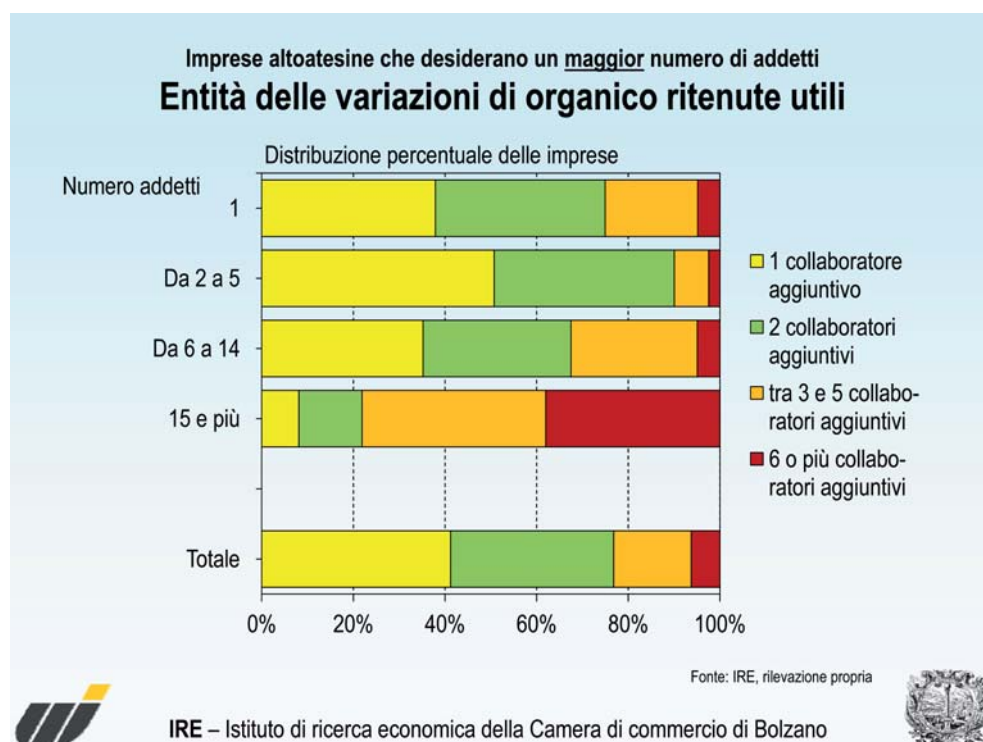


Grafico 14



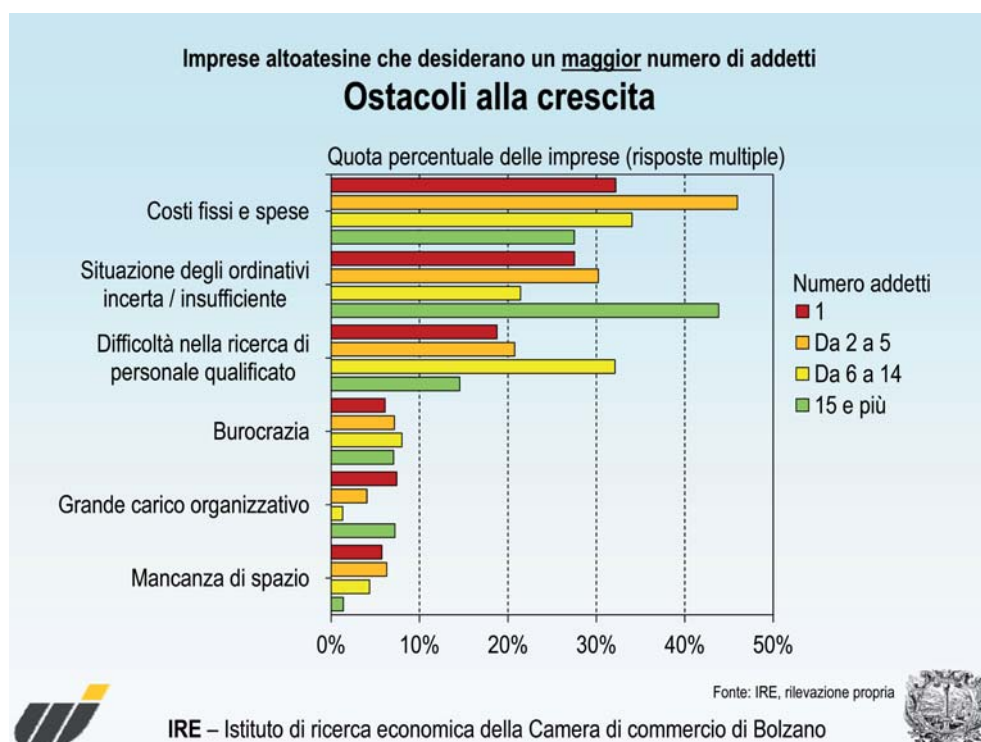
Se ci si riferisce alla totalità delle imprese intervistate, la dimensione aziendale ottimale risulta essere mediamente superiore a quella attuale, a prescindere dalla grandezza attuale delle stesse. Per le imprese unipersonali, per esempio, sarebbe ideale un aumento medio del personale di poco meno di un'unità (0,8). Questo valore modesto è, peraltro, riconducibile al fatto che molte aziende ritengono di avere già una dimensione ottimale. Se si considerano solo le aziende il cui numero attuale di collaboratori è inferiore a quello giudicato ottimale, l'aumento ritenuto adeguato risulta mediamente maggiore. Infatti, le imprese unipersonali che preferirebbero disporre di più collaboratori indicano in media in 2 unità l'aumento necessario. Analogamente, se ci si concentra sulle aziende che ritengono di avere un numero eccessivo di collaboratori, si notano valori piuttosto elevati anche per quanto riguarda le unità da ridurre.

Grafico 15



Come già visto, in termini assoluti l'entità dell'aumento di personale considerato opportuno è mediamente modesta. In effetti, il 41,2% delle imprese altoatesine che preferirebbero un maggior numero di collaboratori si limiterebbe a incrementare l'organico di 1 persona e un altro 35,6% si accontenterebbe di 2 collaboratori aggiuntivi. Solo il 16,9% delle imprese in questione assumerebbe da 3 a 5 collaboratori in più, mentre il 6,3% gradirebbe un aumento di almeno 6 persone: le aziende che vorrebbero almeno 3 addetti in più sono particolarmente numerose tra le realtà unipersonali, dove rappresentano il 25%. Se si osservano le aziende con un numero di addetti compreso tra 2 e 5, invece, tale valore è pari "solo" al 10%, ma esso sale in modo continuativo al crescere della dimensione aziendale per giungere, infine, al 78,1% tra le aziende con 15 e più addetti.

Grafico 16

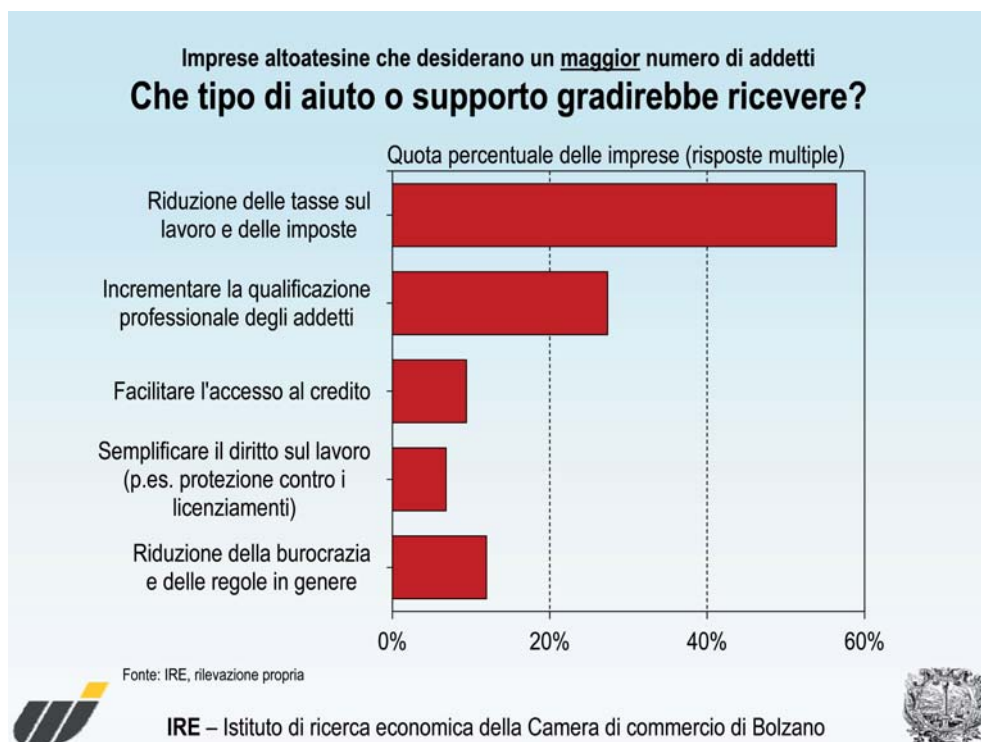


Quali sono i motivi per cui l'azienda non assume i collaboratori aggiuntivi necessari per arrivare al numero a suo parere ottimale? Da una parte c'è una chiara "paura dei costi fissi": ne sono particolarmente interessate le aziende che contano da 2 a 5 addetti. Anche tra le imprese con 15 e più dipendenti, d'altra parte, è particolarmente sentito il timore che la situazione degli ordini possa risultare in futuro insufficiente o comunque incerta, con l'effetto di non riuscire a coprire adeguatamente i costi fissi. Un ostacolo aggiuntivo è rappresentato, in ogni caso, anche dalle difficoltà percepite in relazione alla ricerca di personale (sufficientemente) qualificato.

Le difficoltà delle aziende possono essere evidenziate sulla scorta di alcuni enunciati:

- *"I costi elevati e la qualità spesso scadente dei nuovi collaboratori rappresentano un problema per l'accrescimento della dimensione aziendale."*
- *"Un'espansione richiede una pianificazione approfondita. Per noi ciò è molto complicato. Attualmente non è nemmeno possibile dal punto di vista economico, visto che non possiamo permetterci del personale in aggiunta."*
- *"La situazione economica attuale è incerta. Un ampliamento dell'azienda comporterebbe oggi troppi rischi. Purtroppo non abbiamo commesse fisse."*
- *"Non c'è continuità per quanto riguarda le commesse, e io preferisco lavorare da solo, poiché non mi fido dei dipendenti."*
- *"Da quando è iniziata la crisi, la concorrenza è diventata troppo forte. Purtroppo non abbiamo una rete solida di clienti e partner."*

Grafico 17



Solo il 43% delle aziende che vorrebbe avere dimensioni maggiori dichiara in modo esplicito di desiderare degli aiuti "esterni". Le altre aziende, invece, non hanno un'idea chiara o sono del parere che sia esclusivamente l'azienda stessa a doversi occupare di una sana crescita. L'aiuto "esterno" maggiormente citato è quello relativo alla riduzione di imposte e tasse, specialmente per quanto riguarda il costo del lavoro. Anche il miglioramento della formazione della manodopera è un auspicio espresso molto di frequente.

4. Sfide emerse dal “Laboratorio sul futuro dell’Alto Adige - Economia” e da un incontro tra consulenti aziendali

Nell’ambito del 2° “Laboratorio sul futuro dell’Alto Adige - Economia”, svoltosi tra l’estate del 2011 e la primavera del 2012, è stata affrontata la seguente domanda: “L’attuale struttura imprenditoriale altoatesina sarà in grado di affrontare il futuro?” Il gruppo di lavoro del “Laboratorio sul futuro dell’Alto Adige” è composto da una trentina di persone tra imprenditori, altoatesini che vivono all’estero ed economisti. Il suo compito consiste nel riconoscere tempestivamente le tendenze in atto, nell’evidenziare gli sviluppi auspicabili e quelli meno positivi, oltre che nel avanzare proposte concrete. L’attività del “Laboratorio sul futuro dell’Alto Adige - Economia” si sviluppa su tre livelli: nella “fase della critica” si discute un determinato argomento e se ne evidenziano le problematiche e le questioni da analizzare, la “fase delle visioni” ha lo scopo di elaborare scenari augurabili per l’economia locale, mentre nella “fase dell’attuazione”, infine, si tratta di formulare provvedimenti concreti da trasmettere al Consiglio camerale della Camera di commercio di Bolzano, agli esponenti politici e al pubblico. Le misure scaturite da questi incontri sono riportate nel capitolo 5. Quale ulteriore input per sviluppare i provvedimenti stessi, oltre ai risultati del sondaggio tra le aziende, si è fatto riferimento anche a quanto emerso nell’ambito di un incontro tra consulenti aziendali operanti in Alto Adige, organizzato nel dicembre del 2011 dalla Camera di commercio di Bolzano.

4.1 Struttura imprenditoriale pronta per affrontare il futuro

Gli esperti sottolineano che, in linea di principio, serve un mix ottimale di imprese piccole, medie e grandi. Tuttavia, la colonna portante di una sana economia di mercato continua a essere formata da microimprese (a gestione familiare), le quali hanno il pregio di garantire un elevato livello di stabilità e di resistenza alle crisi. Spesso queste microimprese sono rappresentate più da lavoratori autonomi o liberi professionisti che da imprese in senso stretto: le caratteristiche principali consistono nell’assenza o nel numero scarso di collaboratori, nel modesto fabbisogno di fattori produttivi o di investimenti finalizzati alla produzione, oltre che nella conseguente relativa facilità di entrata nei mercati e di uscita dagli stessi. Le aziende di questo tipo spesso non intendono crescere, poiché attribuiscono particolare importanza a valori quali l’indipendenza personale o la flessibilità. Per molte di queste aziende si tratta anche di non voler rinunciare a una certa “comodità”: tutto va bene così com’è e la situazione è facilmente gestibile.

Il confronto con le aree limitrofe in Germania e in Austria, peraltro, mette in evidenza che il paesaggio imprenditoriale altoatesino è strutturato per unità particolarmente piccole. Gli esperti concordano sul fatto che l’incidenza delle microimprese in Alto Adige è attualmente troppo elevata. Molte di queste imprese non sono più in grado

di sopravvivere in presenza di un inasprimento della concorrenza e anche le aziende di medie dimensioni sentono sempre più forte la spinta a crescere. Ciò nonostante, sono ancora molti i giovani imprenditori che si arrischiano a percorrere la strada dell'indipendenza: si pensi, per esempio, al settore dell'artigianato. La conseguenza è che alle medie imprese viene a mancare la manodopera specializzata. Inoltre, la competizione tra questi giovani imprenditori e le imprese più "vecchie" si gioca sul piano dei prezzi, con l'effetto di ostacolare la crescita in entrambe le categorie. Le nuove aziende faticano a finanziare tecnologie innovative, mentre a quelle affermate mancano i collaboratori specializzati necessari per garantirsi la competitività. Ne consegue che in Alto Adige ci sono troppe microimprese, le quali, in molti casi, presentano delle carenze in termini di competenza manageriale e di potenziale innovativo.

La più importante leva su cui agire al fine di ottenere una struttura imprenditoriale capace di affrontare il futuro è, secondo gli esperti, l'attenzione da dedicare, nell'ambito della politica economica, alle varie fasi del ciclo vitale di un'impresa. In particolare, in Alto Adige si tende (a tutt'oggi) a facilitare e a incentivare troppo la costituzione di nuove imprese, rischiando di trascurare le problematiche riguardanti la successiva gestione delle stesse. La sana crescita di un'azienda non viene incentivata e accompagnata con la stessa attenzione che viene dedicata alla fase iniziale. I titolari delle imprese che crescono spesso non riescono a gestire una pluralità di collaboratori e il passaggio da specialista a amministratore si rivela sovente troppo difficile. L'ultima fase, poi, ossia quella della cessazione ordinata di un'attività, risulta praticamente impossibile. Allo stato attuale la soluzione più frequentemente praticata, pur essendo certamente la peggiore, è quella di procrastinare la chiusura dell'attività fino a giungere al fallimento.

Conclusione: per migliorare la struttura imprenditoriale altoatesina gli esperti consigliano di concentrarsi più che in passato sulla crescita delle aziende esistenti, di sostenere neo imprenditori possibilmente qualificati e di ottimizzare la gestione delle fasi di passaggio ad altra attività/successione/uscita.

4.2 Crescita - Impulsi e fattori del successo

Il provvedimento più importante, secondo gli esperti, consiste nel migliorare le opportunità di crescita delle aziende. Ma che cosa si intende, esattamente, per "crescita"? Per un verso si tratta, secondo gli esperti, di un incremento quantitativo del fatturato e del numero degli occupati. La crescita, però, è possibile anche se, pur rimanendo invariato il fatturato o il numero degli addetti, migliora l'efficienza o viene ampliata la gamma di prodotti. Gli esperti concordano sull'importanza che la crescita qualitativa preceda sempre quella quantitativa: la crescita quantitativa è, pertanto, sempre il risultato di un miglioramento qualitativo.

In ogni caso, al fine di esprimere un giudizio valido in merito alla struttura imprenditoriale (ottimale) e alla spinta a crescere non si può prescindere da un'analisi possibilmente differenziata per aree di attività: una ditta di impianti elettrici, per esempio, può risultare efficiente anche con cinque addetti, mentre le imprese di costruzioni delle stesse dimensioni si trovano a dovere superare molti ostacoli. Anche le aziende della lavorazione del legno come le falegnamerie, se sono piccole, presentano degli svantaggi a causa dell'elevata incidenza delle immobilizzazioni e per via del fatto che, producendo su commessa, necessitano di una buona dotazione di macchinari che non possono essere sempre pienamente utilizzati. Le aziende a elevata intensità di capitale sono spesso soggette a una forte spinta a crescere. Lo sfruttamento di economie di scala e di sinergie è sempre più importante alla luce della competizione via via più agguerrita. In questi casi la crescita diventa un vero e proprio obbligo, non si ha più altra scelta: l'incidenza dei costi fissi deve per forza essere ridotta. Se non si aumenta la capacità produttiva, con conseguente miglioramento della produttività, l'impresa non è più in grado di produrre ottimizzando i costi; inoltre, essa non ha più la possibilità di accettare le commesse di maggiore entità.

Anche in alcuni settori del commercio e dei servizi la spinta a crescere si fa ben notare. Nel commercio all'ingrosso, per esempio, si riscontra una generalizzata voglia di crescere per essere all'altezza della concorrenza internazionale. Il commercio all'ingrosso deve in primo luogo cercare di schiudere nuovi mercati internazionali. Per quanto riguarda l'attività alberghiera gli esperti concordano in larga parte che, ai fini dell'analisi della struttura imprenditoriale, più che il numero di collaboratori è determinante la categoria, ossia il numero di stelle. È evidente che, il più delle volte, vi è una forte correlazione tra i due fattori. Le microimprese, per esempio, in genere non riescono a superare lo standard delle due stelle. Gli esercizi a tre stelle che negli ultimi anni sono riusciti a stare al passo con le esigenze dei loro clienti, sotto questo aspetto si trovano in una situazione relativamente buona. Gli alberghi a quattro stelle, nel corso dell'ultimo decennio hanno dovuto affrontare la grande sfida dell'ampliamento qualitativo (per esempio per la realizzazione dell'area wellness). Gli investimenti necessari per corrispondere alle attese della clientela hanno inciso negativamente sulla redditività. Un'eventuale chiusura riguarda, stando agli esperti, soprattutto gli esercizi a due stelle nonché quelli a tre stelle che non si sono aggiornati e che non sono riusciti ad acquisire nuovi clienti. Spesso i membri della famiglia non sono nemmeno interessati a proseguire l'attività.

Quali sono i fattori del successo della crescita? Una delle principali constatazioni degli esperti è che, al fine di fare crescere l'impresa in modo sostenibile e duraturo, deve risultare soddisfatta tutta una serie di fattori diversi. Innanzitutto, la crescita è possibile solo in presenza di una costante e consistente domanda da parte della clientela e di un mercato sufficientemente dinamico. Oltre che da fattori prettamente commerciali e aziendali, poi, il successo della crescita dipende in grande misura anche dalle caratteristiche personali dell'imprenditore, il quale deve crescere di pari

passo con l'impresa stessa. È da lui che dipende la visione dell'impresa, è lui che sceglie i collaboratori e che imposta l'organizzazione aziendale. Molte imprese di piccole dimensioni (per esempio nel settore artigiano) sono spesso delle mere estensioni del titolare, il quale, più che un "imprenditore" è "solo" un collaboratore. Nell'ambito del processo di crescita vi sono, tuttavia, delle soglie critiche in corrispondenza delle quali l'intera organizzazione aziendale deve essere reimpostata. I requisiti posti al titolare cambiano completamente già a partire dai cinque addetti. Proprio nel caso delle microimprese tale cambiamento rappresenta per il titolare un enorme problema, non avendo egli la volontà, né i presupposti, per mettersi alla guida dell'impresa. Non da ultimo, anche la disponibilità di personale ben istruito costituisce una condizione di fondo della crescita. La carenza di manodopera specializzata, tuttavia, si fa sempre più sentire anche in Alto Adige. Sono sempre meno i giovani che scelgono la formazione duale e, di conseguenza, diventa via via più difficile mantenere vive le capacità artigiane. Nel commercio, inoltre, il reclutamento del personale risente del fatto che si tratta di un settore in cui si lavora sei giorni la settimana, mentre la società e, in particolare i giovani, prediligono la settimana lavorativa di cinque giorni.

Un modo per "evitare" la spinta a crescere potrebbe consistere in una più intensa cooperazione in senso sia orizzontale sia verticale. La cooperazione consente alle aziende (nel caso ideale) di crescere automaticamente perché permette loro di imparare l'una dall'altra e di intensificare il lavoro di rete. Tuttavia, come nel caso della crescita, anche per avere successo nelle cooperazioni bisogna tenere presenti vari fattori. In alcuni settori sembra che molte microimprese non abbiano ancora raggiunto un livello di sofferenza tale da decidere di puntare maggiormente sulla cooperazione tra aziende. In futuro le cose potrebbero cambiare nettamente. Nell'edilizia, per esempio, in futuro sarebbe opportuno promuovere il ricorso alla cooperazione per realizzare un edificio. Ciò è possibile e, in parte, è già realtà. Una cooperazione tra imprese dello stesso tipo, peraltro, è difficilmente attuabile. Nel settore alberghiero sono soprattutto gli esercizi a due e a tre stelle quelli che devono pensare a una cooperazione. Questa dovrà consistere soprattutto in un più intenso sfruttamento delle sinergie realizzabili tra le imprese ricettive e le strutture "affini" (per esempio le Terme Merano).

5. Sintesi dei provvedimenti proposti dal “Laboratorio sul futuro dell’Alto Adige - Economia”

5.1 Situazione di partenza, sfide e visioni

Vantaggi e svantaggi delle aziende piccole e di quelle grandi

La letteratura scientifica evidenzia chiaramente che non è possibile stabilire a priori se le aziende più produttive, più innovative e più brave a esportare sono quelle piccole o quelle maggiori. Per quanto riguarda la produttività, per esempio, bisogna considerare due meccanismi che possono anche compensarsi a vicenda: le grandi aziende possono sfruttare evidenti economie di scala, specie in presenza di processi produttivi a grande intensità di capitale. Le imprese minori, d’altro canto, sono in grado di reagire con maggiore velocità. Anche con riferimento alla capacità di innovazione non è possibile individuare un chiaro vincitore: le grandi aziende presentano netti vantaggi se si pensa alla ricerca di base e al progresso tecnico. In termini di intensità innovativa per addetto, peraltro, le imprese più piccole sono quanto meno allo stesso livello. Non è, infine, possibile stabilire una correlazione evidente nemmeno tra la dimensione aziendale e la capacità di esportazione: le imprese minori sono più flessibili e riescono a sviluppare in modo più mirato risorse e relazioni specifiche, mentre quelle più grandi hanno la possibilità di compensare più facilmente gli insuccessi nell’attività di export e dispongono, inoltre, di informazioni più complete. Con riferimento all’intensità di esportazione effettiva non vi è, comunque, alcun dubbio: le imprese maggiori sono molto più attive nei mercati al di fuori della provincia, mentre quelle più piccole si occupano prevalentemente dei servizi di vicinato.

L’indagine rappresentativa tra le imprese altoatesine conferma quanto riferito dalla letteratura. Le aziende di maggiori dimensioni, per esempio, ritengono di essere avvantaggiate per quanto riguarda lo sfruttamento delle economie di scala e la possibilità di accettare commesse di entità rilevante, quelle minori, al contrario, scorgono un vantaggio competitivo nella maggiore flessibilità e nella più ridotta incidenza dei costi fissi.

Con riferimento ad alcuni aspetti, tuttavia, le imprese più piccole sono messe nettamente peggio di quelle grandi: per fare qualche esempio, esse dedicano meno attenzione alla cooperazione o al tempo da destinare alla formazione e giudicano, inoltre, nettamente inferiori le proprie conoscenze in materia economica aziendale.

Sfide poste alla struttura imprenditoriale altoatesina

Che cosa significa tutto ciò per la struttura imprenditoriale altoatesina? È ovvio che serve un mix equilibrato di piccole e grandi aziende. Un’economia di mercato funzionante ha bisogno di microimprese che si occupano del commercio di vicinato, ma anche di aziende medie e grandi, capaci di cogliere i vantaggi delle economie di scala nelle produzioni a grande intensità di capitale e di attirare potere d’acquisto esterno attraverso l’attività di esportazione. Le microimprese continuano a rappresentare la colonna portante dell’economia altoatesina, alla quale conferiscono

grande stabilità proprio in tempi di crisi. I risultati del sondaggio tra le imprese e gli esperti evidenziano, peraltro, che la percentuale delle microimprese in Alto Adige (soprattutto quella delle imprese unipersonali) è troppo elevata. Da un lato, il 34% delle imprese dichiara che preferirebbe avere dimensioni (sia pur di poco) maggiori. Dall'altro gli esperti sono dell'avviso che in Alto Adige si continui ancora a promuovere molto di più la scelta di mettersi in proprio che non la crescita di imprese già esistenti: molti titolari di aziende non ce la fanno, così, a compiere il passaggio da collaboratore a imprenditore. A livello aggregato, inoltre, manca la forza lavoro specializzata necessaria per la crescita.

5.2 Provvedimenti: risultati del "Laboratorio sul futuro dell'Alto Adige - Economia"

Basandosi sui risultati scaturiti dai primi due incontri del "Laboratorio sul futuro dell'Alto Adige - Economia", dall'incontro tra consulenti aziendali e dal sondaggio tra le imprese, nel terzo incontro del "Laboratorio sul Futuro" sono stati elaborati i provvedimenti concreti riguardanti la struttura imprenditoriale ottimale dell'economia altoatesina. Tali provvedimenti sono stati studiati, tenendo conto della necessità di considerare l'intero ciclo vitale dell'impresa, con riferimento alle seguenti tre problematiche

- **Avvio dell'attività in proprio:** "In che modo si può raggiungere l'obiettivo che siano solo persone qualificate a mettersi in proprio?"
- **Crescita:** "Molte imprese in Alto Adige devono/vorrebbero crescere. Come si può fare per rendere possibile tale crescita?"
- **Passaggio ad altra attività/successione/uscita:** "Come si può fare per ottimizzare la gestione di questi momenti?"

5.2.1 Avvio dell'attività in proprio

In che modo si può raggiungere l'obiettivo che siano solo persone qualificate a mettersi in proprio? Il semplice fatto che nella metà dei casi le persone che si rivolgono al servizio Creazione d'impresa della Camera di commercio di Bolzano sono disoccupate dimostra quanto sia importante tale esigenza. Bisognerebbe evitare di mettersi in proprio per necessità o di avviare un'attività imprenditoriale senza la necessaria preparazione. Visto che in sostanza non esiste più alcuna limitazione all'esercizio di attività lavorative in proprio, è necessario puntare soprattutto sull'informazione e sulla sensibilizzazione.

Provvedimenti elaborati:

- **Creare consapevolezza imprenditoriale.** Già tra i banchi di scuola e nell'ambito della formazione bisogna imparare cosa significa fare l'imprenditore. In questo modo può svilupparsi anche il rispetto della società e la comprensione per eventuali insuccessi.
- **Consulenza qualificata ai potenziali creatori d'impresa.** Chi inizia un'attività ha bisogno di competenze non solo tecniche ma anche personali. Ove si riscontrano delle carenze non colmabili, i consulenti devono essere sinceri e sconsigliare alle persone in questione di mettersi in proprio.

- **Consulenza coordinata.** Vi sono varie strutture che forniscono consulenza a chi intende avviare un'attività (Camera di commercio, banche, associazioni). Andrebbe valutata l'opportunità di creare un unico punto di riferimento. Se ciò non fosse possibile, sarebbe auspicabile almeno che le varie strutture operino in modo coordinato. Come primo passo andrebbe stilato un elenco delle strutture che forniscono consulenza, in cui siano riportati anche il tipo di consulenza offerta e i relativi contenuti.
- Visto che non è praticamente più possibile prevedere dei limiti legali allo svolgimento di un'attività in proprio, andrebbero promossi **interventi di formazione** (finalizzati allo sviluppo della consapevolezza imprenditoriale e al consolidamento delle competenze personali). Per esempio, si potrebbe pensare di limitare gli incentivi pubblici per giovani imprenditori a chi ha frequentato con successo degli appositi corsi.
- **Affiancare i creatori di impresa.** Una volta riusciti a creare nuove imprese con persone possibilmente qualificate, sarebbe importante aiutare le stesse a consolidarsi. La probabilità di sopravvivenza potrebbe essere aumentata affiancando i fondatori di impresa per qualche anno anche dopo l'avvio dell'attività o mettendo loro a disposizione, eventualmente, un coach (per esempio un imprenditore in pensione).
- **Incontri tra fondatori di impresa.** Molti fondatori di impresa dovrebbero avere problemi analoghi. La creazione di una piattaforma o, comunque, di opportunità di incontro e di scambio potrebbe essere di grande aiuto e risultare motivante (vedasi IHK Schwaben).
- **Migliorare la comunicazione all'interno delle imprese.** Bisogna evitare che delle persone capaci abbandonino le imprese perché non vedono opportunità di sviluppo. A tal fine è indispensabile garantire una comunicazione adeguata e provvedere a un'organizzazione appropriata nelle imprese esistenti.
- **Indagine sui fondatori di impresa.** Al fine di comprendere ancora meglio il fenomeno delle creazioni di impresa in Alto Adige e di potere, di conseguenza, reagire meglio, bisognerebbe analizzare esattamente chi sono le persone che si mettono in proprio, quali ne sono le motivazioni e quali sono i presupposti di cui dispongono. Tale analisi potrebbe permettere anche di chiarire fino a che punto, ai fini della consulenza da offrire o dei provvedimenti da adottare, sia necessario distinguere tra i fondatori di impresa di origine locale e quelli provenienti da altre zone.

5.2.2 Crescita

Molte imprese in Alto Adige vogliono/devono crescere. Come si può fare crescere l'impresa in modo sostenibile e duraturo? Il successo della crescita dipende, oltre che da fattori aziendali e esterni all'impresa, soprattutto dalla crescita personale dell'imprenditore stesso.

Quali sono i provvedimenti da adottare?

- **Professionalità e risolutezza.** L'imprenditore deve disporre di conoscenze in ambito economico aziendale e di attitudini commerciali, oltre che essere disposto al rischio e determinato. Spetta a lui, da ultimo, decidere se è il caso di fare

crescere l'impresa. A tale scopo serve una visione chiara e una pianificazione solida: dove si vuole arrivare nel medio e lungo termine? Gli imprenditori devono agire proattivamente e non limitarsi a reagire. Di fondamentale importanza è disporre di obiettivi concreti e di una sana filosofia aziendale. La consulenza per la creazione di impresa e la successiva attività di coaching durante la fase di crescita aiutano a chiarire meglio i presupposti e le attitudini indispensabili.

- **Riconoscere le soglie critiche della crescita.** L'imprenditore deve capire che esistono determinate soglie critiche della crescita, raggiunte le quali serve un radicale riorientamento aziendale e personale. Per fare un esempio, quando si raggiunge la soglia di 5 dipendenti, il titolare dell'impresa deve fare il passo da "lavoratore" a "vero imprenditore". Il suo compito principale, a questo punto, consiste nell'organizzazione, nella programmazione e nella pianificazione strategica.
- **Porre l'attenzione sulle competenze chiave.** Quali sono le potenzialità del mercato, quali le competenze chiave dell'impresa? Quali sono le nicchie in cui è possibile crescere? Spesso una difficoltà è data dal fatto che le imprese vogliono occuparsi di tutto. I problemi da affrontare sono troppi. L'imprenditore deve, invece, concentrarsi sulle competenze chiave e non cadere nella tentazione di essere il migliore in ogni campo. Altrimenti la crescita non può riuscire. La questione ultima è la seguente: dove si vuole portare l'impresa? Non ha molto senso cavalcare ogni tendenza del mercato.
- **Partecipazione attiva dei collaboratori e delegazione.** I collaboratori devono essere resi più partecipi del successo dell'impresa: già attraverso la stima dei collaboratori è possibile creare un forte legame emotivo con l'azienda. Quando si delega, è importante non limitarsi alla descrizione dei compiti, ma assegnare al collaboratore anche responsabilità e competenze. Il "capo" deve imparare che non può fare tutto da solo e che la gente giusta in certi campi sa fare addirittura meglio di lui.
- **Acquisizione di nuovi collaboratori competenti.** Per un'azienda che vanta un'immagine forte è più facile trovare e riuscire a non perdere collaboratori validi. Le persone ben istruite portano nuove conoscenze e nuovo know how all'interno dell'azienda. Mentre le imprese minori possono puntare maggiormente sugli impulsi innovativi provenienti dall'esterno, le aziende più grandi devono svolgere attività di innovazione al proprio interno, per cui necessitano di collaboratori opportunamente qualificati.
- **Ottimizzazione dei processi aziendali.** I processi aziendali non sono immutabili, ma devono potersi adattare alle situazioni che si vengono via via a creare (difficoltà di reperimento di fattori produttivi, grandi commesse, ecc.), specie quando l'azienda cresce. È importante, per esempio, formare personale amministrativo. L'organizzazione, infatti, è un altro fattore importante ai fini della crescita.
- **Sufficiente disponibilità di capitale proprio.** La carenza di capitale proprio ostacola i processi di crescita. È importante aiutare ancora di più gli imprenditori nella compilazione dei piani di finanziamento e di business (p. es. anche a cura della Camera di commercio).
- **Cooperazione.** La cooperazione, in senso sia verticale che orizzontale, e la partecipazione a delle reti tra aziende possono aiutare le imprese a crescere.

5.2.3 Passaggio ad altra attività/uscita/successione

Come si può fare per ottimizzare la fase di passaggio ad altra attività o di uscita dall'attività, ovvero la fase di successione? Le principali cause della cessazione di un'attività risiedono o in un'uscita volontaria attraverso la vendita dell'azienda e la destinazione del ricavato a un'altra attività imprenditoriale o nel pensionamento con chiusura dell'azienda per mancanza di successori. Anche eventuali difficoltà economiche potrebbero determinare l'uscita dall'attività

Provvedimenti elaborati:

- Qualunque sia il motivo dell'uscita dall'attività, non si può prescindere da un'attenta preparazione e da una buona consulenza. Mentre viene offerto un valido servizio di "consulenza per fondatori di impresa" e di "consulenza per il subentro in un'attività", in Alto Adige non esiste attualmente una specifica "consulenza per l'uscita dall'attività": il 24% delle persone che ricorrono al servizio consulenza debitori della Caritas (260 persone ogni anno) è rappresentato da ex lavoratori autonomi. Puntando sull'ottimizzazione della consulenza offerta a chi subentra in un'attività e sul miglioramento della formazione è più facile prevenire l'eccessivo indebitamento e la conseguente necessità di abbandonare l'attività. Assieme ad altre strutture la Camera di commercio dovrebbe fungere da "punto di raccolta" per ex lavoratori autonomi di cui, in virtù della loro esperienza, c'è grande bisogno nel mercato del lavoro.
- Tra gli ostacoli all'uscita si citano, oltre ai motivi di ordine fiscale ed economico finanziario (p. es. liquidazione, ecc.), soprattutto quelli di natura psicologica e, per quanto riguarda alcuni settori come quello alberghiero, quelli di carattere urbanistico.²⁾ Il cosiddetto "fallimento" di un'idea imprenditoriale, in Alto Adige continua a essere tabù. Se la società valutasse in chiave molto più positiva il tentativo di realizzare un'idea assumendo un rischio, sarebbe forse più facile per un imprenditore decidere di cessare l'attività anziché procrastinare eccessivamente tale decisione. A tale scopo potrebbero essere utili certe storie di successo (non essere riusciti la prima volta, ma aver ottenuto un buon risultato nel secondo tentativo).

²⁾ Il problema di fondo consiste nel fatto che, facendo l'esempio di un esercizio ricettivo, pur essendo possibile procedere al cambio della destinazione d'uso (a seconda della zona per abitazioni convenzionate, per affittacamere, in parte per commercio), sono previste notevoli limitazioni ove l'immobile sia stato interessato da ampliamenti qualitativi e/o quantitativi. In presenza di un (anche se minimo) ampliamento, l'azienda è soggetta a un vincolo ventennale della destinazione d'uso; in questi vent'anni la cubatura interessata può essere utilizzata esclusivamente per attività alberghiera. Al termine dei vent'anni la porzione di immobile a cui si riferisce l'ampliamento, purché situata in una zona residenziale, può essere trasformata solo in seguito a una delibera del consiglio comunale. Nel verde agricolo, invece, il cambio di destinazione d'uso della porzione di immobile a cui si riferisce l'ampliamento non è possibile (mentre la porzione esistente prima dell'ampliamento può essere trasformata): ne consegue che la porzione di immobile, se non viene utilizzata per attività alberghiera, deve essere demolita. È soprattutto quest'ultima situazione a mettere in difficoltà molte aziende a rischio, visto che non possono cessare la propria attività ma, a causa delle disposizioni urbanistiche, vengono di fatto costrette a continuare non riuscendo a trovare acquirenti che si vedrebbero, a loro volta, vincolati urbanisticamente. A prescindere da tale aspetto, i vincoli di questo tipo pesano notevolmente sul valore degli immobili in questione, i quali non possono essere utilizzati in modo alternativo. Queste aziende andrebbero, invece, trattate con tutti i riguardi affinché la loro cubatura possa essere utilizzata per altri scopi. Una possibilità sarebbe quella di trasferire ai comuni la competenza di autorizzare il cambio di destinazione d'uso della porzione di immobile interessata dall'ampliamento, anche se situata nel verde agricolo. Un'altra ipotesi potrebbe essere quella di abolire il divieto di procedere, al termine dei vent'anni, al cambio di destinazione d'uso della porzione di immobile interessata dall'ampliamento nel verde agricolo (dovrebbe essere possibile, quanto meno sulla base di apposita delibera del consiglio comunale, la realizzazione di abitazioni convenzionate).

Bibliografia

Audretsch, D. B., Houweling, P., Thurik, A.R. (2000): Firm Survival in the Netherlands. In: Review of Industrial Organization, Bd. 16, p. 1-11.

Bonaccorsi, A. (1992): On the Relationship between Firm Size and Export Intensity. In: Journal of International Business Studies, 23, p. 605-35.

Beard, D.W. (1981): Corporate-Level-Strategy, Business-Level-Strategy and Firm Performance. In: Academy of Management Journal, 24/4.

Benston, G.J. (1982): Scale Economies in Banking. In: Journal of Money, Credit and Banking, 14, Part I, novembre.

Caves, R.E. e Porter, M.E. (1997): From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Cotrived Deterrence to New Competition. In: Quarterly Journal of Economics 91, maggio.

Curran, J. e Storey, D. (1993): Small Firms in Urban and Rural Locations. London: Routledge.

Dhawan, R. (2001): Firm Size and Productivity Differential: Theory and Evidence from a Panel of US Firms. In: Journal of Economic Behavior & Organization 44, marzo.

Comissione europea (2003a): Raccomandazione della commissione del 6 maggio 2003 riguardante la definizione di microimprese, piccolo e medie imprese, Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea L124, Bruxelles

Comissione europea (2003b): „La commissione adotta una nuova definizione per le imprese europee di ridottissime, piccole e medie dimensioni“, Comunicato Stampa IP /03/652 dell'8 maggio 2003, Bruxelles

Fiegenbaum, A. (2006): Output Flexibility – A Competitive Advantage for Small Firms. In: Strategic Management Journal, 12/2 novembre.

Freeman, C. (1995): The National System of Innovation in Historical Perspective. In: Cambridge Journal of Economics.

Gelles, G.M. e Mitchell, D.W. (1996): Returns to Scale And Economies of Scale: Further Observations. In: Journal of Economic Education 27, p. 259-261.

Griliches, Z. e Mairesse, J. (1984): Productivity and R&D at the Firm Level, R&D, Patents and Productivity. University of Chicago Press.

Johanson, J. e Vahlne, J-E. (1977): The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitment. In: Journal of International Business Studies, 8, p. 23-32.

Kalleberg, A.L. (2002): Organizing Flexibility: A Flexible Firm in the New Century. BJIR, 39/4.

Kleinknecht, A. (1989): Firm Size and Innovation. In: Small Business Economics, 1/3, 3 aprile.

Merz, J. e Paic, P. (2006): Erfolgsfaktoren freiberuflicher Existenzgründungen. Neue mikroökonomische Ergebnisse mit Daten des sozioökonomischen Panels. Lüneburg.

Mosberger, Brigitte / Steiner, Karin (2002): *Unternehmerisch Agieren oder Flexibel Reagieren? Situation und Erwerbsrealität Neuer Selbständiger*. AMS report 32, Vienna, Communicatio. Versione corta pubblicata in: AMS info 50, Vienna

Moen, O. (1999): *The Relationship between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance*. In: *International Small Business Journal*, 18, p. 53-72.

O'Rourke, A.D. (1995): *Differences in Exporting Practices, Attitudes and Problems by Size of Firm*. In: *American Journal of Small Business*, 9: p. 25-9.

Newman, H.H. (1978): *Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship*. *This Review* 60, agosto.

Ponds, R. (2009): *Innovation, Spillovers and University-Industry Collaboration: An Extended Knowledge Function Approach*. In: *Journal of Economic Geography*, 10/2, luglio.

Preisendörfer, P. e Voss T. (1990): *Organizational Mortality of Small Firms: The Effect of Entrepreneurial Age and Human Capital*. *Organization Studies*, 11.

Reid, S.D. (1982): *The Impact of Size on Export Behavior in Small Firms*. In Czinkota, M.R. und Tesar G. (Hsgr.), *Export Management: An International Context*.

Stoll, H.R. (1983): *Transaction costs and the Small Firm Effect*. In: *Journal of Financial Economics*, 12/1 giugno.

Tookey, D. A. (1964): *Factors Associated with Success in Exporting*. In: *Journal of Management Studies*, 1, p. 48-64.

Townroe, P. and Mallalieu, K. (1993). *Founding a new business in the countryside*. In J. CURRAN and D. STOREY (Eds.), *Small Firms in Urban and Rural Locations* (pp. 17-53). London: Routledge.

Ursic, M.L. e Czinkota, M.R. (1984): *An Experience Curve Explanation of Export Expansion*. In: *Journal of Business Research*, 12: p. 159-68.

Verwaal, E. e Donkers, B. (2001): *Firm Size and Export Intensity: A Transaction Costs and Resource-Based Perspective* *Erim Report Series Research in Management*, 12, p. 1-16.

Wenny, Armin: *Ein-Personen-Unternehmen. Die Rolle der Unternehmensform im wirtschaftlichen Wandel, die soziale und wirtschaftliche Stellung von Selbständigen ohne eigene Beschäftigte*. Marburg 1999

Istituto di ricerca economica della Camera di commercio di Bolzano – IRE 2006: *Quanto sono innovative le imprese altoatesine?* Bolzano: edizione propria.

Istituto di ricerca economica della Camera di commercio di Bolzano – IRE 2009: *Imprese dell'Alto Adige - Situazione reddituale, finanziaria e patrimoniale*. Bolzano: edizione propria.

Istituto di ricerca economica della Camera di commercio di Bolzano – IRE 2010: *Protezione dell'innovazione - un vantaggio competitivo. Uso di brevetti e altri strumenti di protezione nelle imprese altoatesine*. Bolzano: edizione propria.

Wolf, J.A. e Pett, T.L. (2000): *Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance*. In: *Journal of Small Business Management*, 38, p. 34-47.



CAMERA DI COMMERCIO,
INDUSTRIA, ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA DI BOLZANO



IRE
ISTITUTO DI RICERCA ECONOMICA

La nostra attività comprende:

⇒ **Informazioni e dati economici** per imprese, associazioni e studenti (si assegnano anche tesi di laurea)

⇒ **Rapporti e relazioni** per convegni e attività di formazione

⇒ **Pubblcazioni regolari:**

- Relazione sulla situazione economica in Alto Adige (annuale)
- Barometro dell'economia (semestrale)
- Listino dei prezzi all'ingrosso (mensile)

⇒ **Studi speciali:**

- Opportunità di mercato della carne bovina dell'Alto Adige - L'importanza della qualità locale (2012)
- Barometro dell'economia - Risultati definitivi 2011 - previsioni 2012 (2012)
- Il ritratto economico dell'Alto Adige 2011 (2012)
- Barometro dell'economia - Risultati provvisori 2011 - previsioni 2012 (2011)
- Un'analisi socioeconomica e demografica - I comuni altoatesini (2011)
- Barometro dell'economia - Bilancio intermedio 2011 (2011)
- Agenzie di viaggi locali: "La raggiungibilità dell'Alto Adige è buona?" (2011)
- Artigianato altoatesino - Struttura e evoluzione (2011)
- Contributo della CCIAA in occasione della 9ª. "Giornata dell'economia" (2011)
- Barometro dell'economia - Risultati definitivi 2010 - previsioni 2011 (2011)
- L'Alto Adige verso il futuro - Le colonne portanti (2011)
- Ricerca e sviluppo - Il punto di vista delle imprese altoatesine innovative (2011)
- CasaClima: effetti diretti e indiretti per l'Alto Adige (2010)
- Le infrastrutture di trasporto in Alto Adige - Un fattore di competitività per l'economia (2010)
- Barometro dell'economia - Risultati provvisori 2010 - previsioni 2011 (2010)
- La gioventù e l'economia. Che cosa pensano gli alunni altoatesini (2010)
- Le imprese e la scuola. Proposte per la formazione in Alto Adige (2010)
- Protezione dell'innovazione - un vantaggio competitivo. Uso di brevetti e altri strumenti di protezione nelle imprese altoatesine (2010)
- Barometro dell'economia: Bilancio intermedio 2010 (2010)
- Il ritiro della Nazionale tedesca in Alto Adige - Effetti economici e di immagine (2010)
- Prodotti dell'Alto Adige con marchio di qualità o di provenienza controllata nel settore gastronomico altoatesino (2010)
- Barometro dell'economia: Risultati definitivi 2009 - Previsioni 2010 (2010)
- Il futuro dell'economia - Proposte degli imprenditori altoatesini (2009)
- Commercio al dettaglio, quale futuro? L'opinione della popolazione altoatesina (2009)
- Entrate e spese pubbliche in Alto Adige - Anni 1996 - 2007 (2009)
- Valori immobiliari in Alto Adige - Edifici a destinazione economica e residenziale (2009)
- Barometro dell'economia - Bilancio intermedio 2009 (2009)
- Imprese dell'Alto Adige - Situazione reddituale, finanziaria e patrimoniale (2009)
- Impulsi 2013 - Per uno sviluppo positivo dell'economia e del benessere in Alto Adige (2009)

Le pubblicazioni antecedenti sono consultabili su internet.

ISTITUTO DI RICERCA ECONOMICA
I-39100 Bolzano, via Alto Adige 60
tel. 0471 945708, fax 0471 945712
internet: <http://www.camcom.bz.it/ire>
e-mail: wifo@camcom.bz.it