



Fondazione Nord Est  
studi ricerche progetti



Confindustria  
Trieste

Indagine promossa da CONFINDUSTRIA TRIESTE

Quaderni FNE  
Collana Ricerche, n. 64 – settembre 2011

**TRIESTE OLTRE TRIESTE**

**Ripartire dall'innovazione: un nuovo modo di fare industria, servizi,  
turismo, portualità'**

*a cura di Silvia Oliva*

con il contributo di  **UniCredit**

media partner **IL PICCOLO**

## **Sommario**

### **TRIESTE OLTRE TRIESTE**

*di Silvia Oliva*

1. Trieste oggi: tra un passato (nobile) e un futuro (da costruire)
2. Trieste domani: unica e riconoscibile. Un'occasione da non sprecare
3. Trieste oltre Trieste: un nuovo modo di fare industria, servizi, turismo, portualità

### **TRIESTE, UN'INDUSTRIA ES.TE.TA.: ESPORTATRICE, TECNOLOGICA, DEI TALENTI**

*a cura del Centro Studi Confindustria*

1. Ipotesi di partenza: Trieste e il suo ambito socio-demografico
2. Il contesto manifatturiero e industriale
3. Punti di forza e debolezza per lo sviluppo dell'industria triestina
4. Scenari di sviluppo futuro
  - 4.1 Dinamiche dell'economia globale e nazionale
  - 4.2 Dinamiche industriali
5. Per Trieste: un'industria Es.Te.Ta.
6. Raccomandazioni e conclusioni

Bibliografia

Banche dati

### **TRIESTE CITTÀ DELL'INTELLIGENZA**

*di Massimo Gardina e Enzo Rullani*

Premessa: il futuro delle città

1. Una prospettiva per Trieste: città dell'intelligenza
  - 1.1 Il nuovo ruolo del territorio: sintesi di intelligenza generativa e conoscenza replicabile
  - 1.2 Un motore di sviluppo a due tempi
2. Trieste nella concorrenza tra territori
  - 2.1 Scienza, capitale umano, imprenditorialità: una buona base di partenza...
    - 2.1.1 ... ancora poco sfruttata
  - 2.2 L'economia dei servizi a Trieste
    - 2.2.1 Un *benchmarking* tra città: diversi modelli di terziarizzazione
    - 2.2.2 La tendenza 2000-2007 conferma i lineamenti fondamentali delle specializzazioni provinciali
    - 2.2.3 La presenza di capitale umano qualificato

- 2.2.4 L'apporto dell'Università
- 2.2.5 L'apporto di Area Science
- 3. La strategia del surfista: usare le energie delle onde per andare nella direzione prescelta, in funzione di una rotta di lungo periodo
  - 3.1 Un metodo per sperimentare il nuovo, costruendo insieme un possibile futuro
- 4. Tre progetti critici su cui lavorare nei prossimi anni: sostenibilità, caffè e anziani
  - 4.1 Ecologie dell'innovazione: promotori, idee motrici, reti e proto-reti
  - 4.2 Problemi pratici di applicazione: le ecologie non si fabbricano, ma emergono dall'esperienza
  - 4.3 Cosa da fare, cose da non fare: il cantiere dell'innovazione
  - 4.4 I progetti
    - A. Progetto sostenibilità: mobilitare il sapere locale, passando dall'approccio technology push a quello demand pull
    - B. Progetto caffè: come re-inventare un business tradizionale
    - C. Progetto qualità della vita in età matura: bisogni emergenti, da interpretare con schemi nuovi

**ANALISI DEL SETTORE TURISTICO E DELLE POTENZIALITÀ DI TRIESTE COME DESTINAZIONE TURISTICA**

*di Joseph Ejarque Consulting*

Metodo di lavoro

I principali risultati

1. Elementi introduttivi: ipotesi di partenza per la definizione dell'analisi del settore turistico e delle potenzialità di Trieste come destinazione turistica
  - 1.1 Il turismo oggi
  - 1.2 Trieste nel mercato turistico oggi: introduzione
    - 1.2.1 La città di Trieste
    - 1.2.2 La provincia di Trieste
  - 1.3 Contesto di promozione regionale
    - 1.3.1 Contesto di promozione locale
2. Analisi della destinazione turistica Trieste: competitività e organizzazione
  - 2.1 Situazione del settore
    - 2.1.1 Statistiche
    - 2.1.2 Sistema imprenditoriale
  - 2.2 Risorse turistiche
    - 2.2.1 Musei
    - 2.2.2 Chiese e edifici religiosi
    - 2.2.3 Altri monumenti
    - 2.2.4 Aree di interesse naturalistico
    - 2.2.5 Sedi congressuali
    - 2.2.6 Enogastronomia
  - 2.3 Accessibilità
    - 2.3.1 Accessibilità stradale e ferroviaria
    - 2.3.2 Il porto di Trieste

- 2.3.3 L'Aeroporto Ronchi dei Legionari
- 2.4 Prodotti turistici
  - 2.4.1 Il prodotto culturale
  - 2.4.2 Il prodotto business
  - 2.4.3 Il prodotto enogastronomico
  - 2.4.4. Il prodotto short break
- 2.5 Trieste nel web
  - 2.5.2 Analisi domanda/offerta sul web
  - 2.5.3 Analisi della percezione della destinazione online di Trieste
- 2.6 Diagnosi
- 3. La competitività turistica della provincia di Trieste: diagnosi
  - 3.1 Diagnosi
- 4. Il mercato turistico attuale
  - 4.1 Trend ed evoluzioni
    - 4.1.1 Il post-turista/prosumer
    - 4.1.2 L'evoluzione dei viaggi: turismo di motivazione/esperienze
    - 4.1.3 L'evoluzione dei viaggi: short break/individuali
    - 4.1.4 Internet come strumento chiave
  - 4.2 Il nuovo marketing territoriale
    - 4.2.1 Evoluzioni in alcune componenti del marketing territoriale
  - 4.3 Applicazioni operative
  - 4.4. I nuovi progetti
- 5. Il posizionamento di Trieste nel mercato
  - 5.1 Scenari di sviluppo proposti
- 6. Raccomandazioni e conclusioni

Nota metodologica

## **LA PORTUALITA' DI TRIESTE NEL CONTESTO DEI PROGETTI PER L'ALTO ADRIATICO**

*di Giacomo Borruso e Paolo Costa*

- 1. Il contesto globale
- 2. Possibili evoluzioni nella strategia di sviluppo
- 3. La portualità italiana
  - 3.1 Il sistema di aggregazione multi portuale
    - 3.1.1 I porti dell'Alto Adriatico o vincono assieme o perdono assieme
    - 3.1.2 Il porto di Trieste: dati
    - 3.1.3 Punti di forza
    - 3.1.4 Punti di debolezza
  - 3.2 La riforma della legislazione portuale
- 4. Le infrastrutture di trasporto e connessione
  - 4.1 Le infrastrutture di rete
  - 4.2 Le ferrovie regionali
  - 4.3 I terminali retroportuali
  - 4.4 Dalle Società di Corridoio alle "società di piattaforma"

5. Le infrastrutture portuali a servizi di Trieste e del Friuli Venezia Giulia
  - 5.1 I progetti
    - 5.1.1 Il progetto per Trieste
    - 5.1.2 Le reazioni della portualità italiana
  - 5.2 Altre opportunità per lo sviluppo dei traffici
    - 5.2.1 Le questioni prioritarie
6. Considerazioni conclusive
  - 6.1 Le società di corridoio o il Coordinamento di piattaforma logistica
  - 6.2 Le Public Private Partnership

## TRIESTE OLTRE TRIESTE

*Silvia Oliva*

### 1. Trieste oggi: tra un passato (nobile) e un futuro (da costruire)

Trieste nel 2011 si presenta ancora come una provincia ricca e con un benessere diffuso tanto che il suo Pil pro capite registrava nel 2008 uno dei valori più elevati (28.477 euro) tra quelli delle province del Nord Est. Le più recenti classifiche sulla qualità della vita, tra cui si ricorda quella de Il Sole 24 Ore, così come le statistiche sulla competitività relativa alle infrastrutture sociali ed economiche la pongono ancora ai vertici. Questi risultati sono il frutto di una situazione storica e geografica che ha visto Trieste poter godere di una situazione favorevole che ha determinato molti dei vantaggi e delle specificità ancora oggi presenti in provincia.

I punti di forza e la specificità di questa provincia di confine sono facilmente identificabili e ben evidenti anche a chi in questa provincia opera e vive<sup>1</sup>:

- la posizione geografica regala oggi a Trieste l'occasione di essere la porta verso un Est che, a partire dalla caduta del Muro di Berlino, sta evidenziando una progressione economica interessante e che rappresenta per il Nord Est un importante mercato e luogo di business;
- come abbiamo visto si tratta di una città ricca, con un livello di benessere molto diffuso, anche grazie al ruolo svolto dalla pubblica amministrazione in termini di occasioni occupazionali e di sostegno all'economia e al territorio;
- dal punto di vista culturale si evidenzia una ricchezza molto rilevante di iniziative e di istituzioni che rendono la città di Trieste un luogo di dibattito vivace e multiculturale;
- Trieste è anche una città in cui è fortemente radicata una tradizione di volontariato che si traduce in iniziative molteplici a favore della popolazione e delle persone in difficoltà;
- esiste un articolato sistema sanitario di eccellenza;
- sul fronte del capitale umano la provincia di Trieste gode di un patrimonio unico in termini di sistema scolastico superiore e universitario a cui si affiancano istituzioni di formazione manageriale (MIB) e di centri di ricerca il cui alto valore viene riconosciuto anche a livello internazionale (Area Science, Sissa, Centro internazionale di Fisica Teorica, ecc...);
- nell'ambito dell'industria manifatturiera, sebbene poco sviluppata rispetto ad altri contesti geografici, operano importanti realtà industriali che hanno saputo innovarsi e spingere le loro relazioni fuori dai confini locali, acquisendo un ruolo primario nella competizione internazionale;
- nel territorio triestino insistono due importanti distretti che presentano risultati e prospettive di sviluppo molto rilevanti: il cluster del caffè e il distretto tecnologico di biomedicina molecolare e il distretto tecnologico navale;
- nella città di Trieste si è sviluppato molto più che in altre province il settore dei servizi, sia alla persona sia alle imprese, che fanno di questa provincia un caso

---

<sup>1</sup> D. Marini, S. Oliva (a cura di), *iProvincia di Trieste. identità, infrastrutture, integrazione, innovazione*, Provincia di Trieste, 2011

- quasi unico in un territorio come quello nordestino in cui prevale uno sviluppo manifatturiero, centrato sull'esperienza distrettuale;
- infine, l'incredibile bellezza del Golfo di Trieste, la particolarità del Carso e gli splendidi palazzi cittadini rendono questo territorio un luogo con importanti risorse in termini di offerta turistica.

Tutti questi elementi hanno contribuito a costruire una realtà provinciale unica in cui, senza dubbio, la società e l'economia hanno finora conosciuto una crescita e uno sviluppo positivo grazie al lavoro e al contributo di importanti imprenditori, professionisti, intellettuali e studiosi, ma anche grazie a un sistema di aiuti pubblici che ha partecipato a lenire le pesanti ferite del dopo guerra e, forse, a comprimere una maggiore intraprendenza.

Ancora oggi, gli effetti contenuti della crisi, la mancanza di una battuta d'arresto evidente, contribuisce a rendere solo apparentemente meno urgente l'esigenza di un nuovo percorso di sviluppo. Tuttavia, quando Trieste comincia a interrogarsi sulle prospettive, sulle criticità di questo territorio si colgono delle incertezze, dei limiti, dei fattori critici che rischiano di impedirne, già nell'immediato, un futuro possibile. Tra questi, solo per citare alcuni tra quelli che maggiormente appaiono nei dibattiti e nei confronti tra imprenditori, amministratori e cittadini, si richiamano:

- l'invecchiamento della popolazione;
- la diminuzione del numero delle imprese;
- un sistema economico imprenditoriale poco attrattivo per le competenze elevate delle giovani generazioni;
- la scarsa capacità di attrazione di nuovi cittadini dai paesi esteri;
- la scarsità di ambiti insediativi per nuove imprese;
- un sistema infrastrutturale ritenuto carente, soprattutto per quanto riguarda le ferrovie;
- un'economia e un'intelligenza che sembrano non essersi sviluppati pienamente a partire dalle proprie potenzialità;
- un sistema dei servizi ancora poco innovativo;
- la progressiva riduzione delle risorse pubbliche.

E anche quando fosse possibile immaginare un contesto interno immutato, in cui le fonti di ricchezza e di benessere locali siano in grado di continuare a produrre i propri effetti positivi sul territorio e sulla sua popolazione, non si può tuttavia trascurare quanto sta avvenendo a livello globale, con l'ingresso di nuovi *competitors* internazionali e l'instaurarsi di un nuovo paradigma: il capitalismo globale della conoscenza.

Questi elementi hanno rimesso in discussione i fattori competitivi che hanno decretato il successo dei paesi occidentali e di aree come quella nordestina e che oggi, come paesi *high cost*, sono chiamati a ricostruire il proprio vantaggio competitivo su fattori immateriali e difficilmente imitabili.

## **2. Trieste domani: unica e riconoscibile. Un'occasione da non sprecare**

In realtà, questi cambiamenti globali, lungi da essere una condanna per la realtà di Trieste, possono invece costituire un'ottima occasione per costruire un percorso di sviluppo futuro, proprio a partire dagli elementi di intelligenza e di apertura verso

l'estero, caratteristici di questo territorio. Che finalmente potrà valorizzare una sua funzione specifica, superando anche il limite di non aver un ampio spazio disponibile per un'industria manifatturiera di tipo estensivo, utile, invece, nel precedente modello competitivo.

Il problema, semmai, è quello di non lasciarsi sfuggire l'occasione per mettere a frutto le potenzialità che finora sono state solo in parte sfruttate. Ad esempio, favorendo una maggiore ricaduta della ricerca fatta a Trieste sul sistema delle imprese locali, utile anche a far emergere occasioni occupazionali ai giovani laureati nelle università triestine che a loro volta possono rimettere in circolo le competenze acquisite e accrescere così il livello delle esperienze imprenditoriali, sia nelle innovazioni di prodotto che nelle innovazioni di processo e di modelli di business. O ancora, innalzando il livello della qualità dell'offerta turistica, anche attraverso l'utilizzo di nuovi canali di comunicazione, per incrementare il mercato e attrarre nuovi visitatori.

Trieste, infatti, ha in sé le potenzialità oggi utili e necessarie per trovare una propria collocazione nelle filiere globali della conoscenza e per saperne trarre un adeguato ritorno attraverso prodotti, macchine, componenti, soluzioni, procedure e significati da proporre ai mercati. Tali potenzialità sono:

- a) i luoghi e le istituzioni in cui si creano e si generano le idee;
- b) le imprese manifatturiere, e non, già in grado di essere presenti sui mercati internazionali che rappresentano oggi i moltiplicatori del valore delle idee e delle conoscenze.

Sembra quindi che per Trieste sia arrivato il momento di mettere a frutto le proprie potenzialità finora inespresse, attivando una precisa scelta di cambiamento che deve coinvolgere tutte le forze del territorio, dalle imprese, alle istituzioni, dall'università al porto, senza trascurare i giovani che arrivano in città per studiare e formarsi e che poi, molto spesso, sono costretti a mettere a frutto le loro conoscenze in altri contesti.

Perché spetta a Trieste nel suo complesso scegliere quale ruolo assumere nel nuovo contesto in cui ogni territorio gioca la sua partita per la competizione, cercando di essere e mostrarsi come *unica e riconoscibile* per sé stessa e verso l'esterno. In modo da diventare ed essere percepita come l'unico territorio in grado di fornire una specifica conoscenza, una definita offerta turistica, un particolare servizio o prodotto difficilmente imitabile e trasferibile in altri contesti.

### **3. Trieste oltre Trieste: un nuovo modo di fare industria, servizi, turismo, portualità**

Dalla scelta del proprio ruolo dipende il livello di benessere futuro, la propria capacità di attrarre capitale e talenti, la tipologia di società e di cultura che si avrà nel futuro. Per questo si tratta di un percorso che richiede una scelta condivisa anche se sarà indispensabile procedere per *step*, per progetti e aggregandosi attorno a soggetti forti, siano essi privati o pubblici, che si possono e si devono fare promotori dei cambiamenti.

Cambiamenti che non possono nascere rinnegando la propria storia, la propria identità, le proprie peculiarità e le proprie potenzialità, ma che nascono rivisitando gli stessi, tralasciando quelli non più in grado di valorizzare il territorio e puntando a un nuovo modo di interpretare e sfruttare gli altri, alla luce del nuovo contesto competitivo. E, quindi, superata l'idea di un manifatturiero solo estensivo, oggi l'impegno è quello di innescare una trasformazione di quanto esiste in termini di industria, valorizzandolo attraverso fattori competitivi immateriali, nuovi talenti, nuove idee, nuova capacità di aprirsi ai mercati internazionali. Così come non è più possibile, per riuscire a competere con i porti del Nord Europa, pensare al porto di Trieste fuori da una prospettiva di un sistema della portualità dell'Alto Adriatico, ma al tempo stesso è necessario valorizzarne le potenzialità e valutarne i possibili sviluppi che lo connotino e lo differenzino.

Inoltre, oggi, non intraprendere la strada del cambiamento e procedere lungo gli abituali percorsi non è nemmeno ipotizzabile perché facilmente altri territori, altri luoghi si candidano ad assumere, con meno costi e rapidamente, il ruolo fin qui assunto anche dal Nord Est e da Trieste. Significativo su questo la ricostruzione fatta dal Centro Studi di Confindustria, e riportata nel saggio relativo all'industria, sulla crescita in Slovenia, Croazia e Macedonia di settori i cui prodotti, precedentemente, rappresentavano una quota importante delle importazioni di questi paesi dal territorio triestino.

Si tratta di pensare appunto a una **TRIESTE OLTRE TRIESTE**, ovvero una Trieste che sappia andare oltre i suoi limiti, che sappia abbandonare - anche perché destinate a esaurirsi - le sicurezze del passato, per definire una nuova Trieste che ricostruisca il suo futuro, tornando a scommettere sulla propria unicità e peculiarità da mettere al servizio prima di se stessa e poi, ancor più, del mondo.

La strada da intraprendere, gli ambiti in cui investire per realizzare questa trasformazione non possono essere tracciati e delineati dagli studiosi<sup>2</sup>, ma individuati e costruiti con una riflessione comune della città e della provincia, intesa come insieme di uomini, di idee, di risorse e di cultura. Compito di questo studio, invece, è quello di aiutare a inserire questa riflessione nel più ampio panorama delle trasformazioni in atto nel contesto generale e provare a tracciare dei percorsi possibili, anche suggerendo delle soluzioni concrete.

Dalle riflessioni realizzate, emerge l'esigenza che Trieste tracci nuovi modi di intendere l'industria e i servizi, il turismo e anche la portualità che, come detto, le permettano di diventare riconoscibile e non imitabile rispetto all'esterno e di raccogliere valore da re-investire sul territorio nelle catene globali della conoscenza.

#### ***a) Servizi e industria: il circolo virtuoso della conoscenza***

Anche a Trieste, così come in tutto il mondo occidentale, industria e servizi ormai non possono essere più intesi e osservati come ambiti distinti e contrapposti. Anzi la

---

<sup>2</sup> Enzo Rullani (VIU) e Massimo Gardina (Università di Trieste) hanno curato l'analisi relativa al settore dei servizi; Luca Paolazzi (Centro Studi Confindustria) e Alessandro Gambini (Centro Studi Confindustria) quella sul settore industriale; la Joesph Ejarque Consulting si è occupata dell'analisi del turismo e Giacomo Borruso (Università di Trieste) e Paolo Costa (Autorità Portuale di Venezia) quella sul porto e la portualità.

centralità dei servizi a Trieste può diventare il motore dell'innovazione e della nuova competitività del manifatturiero e a sua volta quest'ultimo può, con la sua capacità di vendita e di apertura ai mercati esteri, ripagare e rendere produttivi gli investimenti in conoscenza e ricerca, assicurando le risorse per la continua generazione di nuove idee e mantenendo e attraendo in loco i talenti e il capitale umano. Si tratta, in altre parole di avviare quello che gli studiosi hanno definito come il circolo virtuoso della conoscenza che consentirebbe a Trieste di assumere nel futuro il ruolo di **città dell'intelligenza**.

Tre sono gli elementi che gli studiosi richiamano per dare una prospettiva concreta al **manifatturiero** triestino:

- che sia un'industria che punti di più sull'esportazione e l'internazionalizzazione;
- che sia un'industria che usi maggiormente l'innovazione e la ricerca presenti sul territorio;
- che sia un'industria capace di accogliere e trattenere i talenti non solo presenti sul territorio, ma anche provenienti da altri contesti;
- che sia un'industria dimensionalmente adatta alla sfida dell'innovazione e dell'internazionalizzazione.

Allo stesso modo i **servizi e i centri di ricerca e di formazione** presenti nel territorio devono:

- innalzare la propria qualità e il proprio livello di innovazione;
- assumere una logica maggiormente coerente all'esigenze del sistema produttivo locale, adottando linguaggi e processi che sappiano rispondere alle logiche dell'impresa;
- sopperire alla mancanza di un circuito evoluto di servizi alla persona e al consumo che dovrebbe/potrebbe generare una domanda intelligente, ossia in grado di stimolare, apprezzare e pagare soluzioni innovative, proposte dall'offerta anche locale.

Ognuna di queste raccomandazioni richiede di avviare un cambiamento profondo e di superare i vincoli, strutturali e culturali, oggi esistenti. Per innescare questo processo di trasformazione, che non sarà né breve né indolore, gli studiosi hanno messo a punto una sorta di lista di suggerimenti:

- 1) l'esigenza di procedere per **progetti concreti** che partano non da un'idea astratta e rivoluzionaria, ma da ambiti concreti che già abbiano una presenza, seppure critica, a Trieste. Ad esempio: il tema della sostenibilità, il tema del caffè, il tema della qualità della vita;
- 2) l'individuazione di **soggetti promotori** delle singole iniziative in grado di catalizzare l'attenzione delle altre componenti dell'economia, della società, della cultura e delle istituzioni;
- 3) l'adottare una **logica demand pull** in relazione al **trasferimento tecnologico** - anziché quella oggi prevalente del technology push - in cui l'offerta di ricerca e di formazione (Area Science, Università, ecc.) partecipa alla costruzione di innovazioni complesse, richieste dalla domanda (imprese) che poi riesce a incorporare le innovazioni tecnologiche in prodotti e in servizi per il mercato locale e internazionale. Anche questo nuovo approccio deve essere sperimentato in ambiti concreti, ad esempio quello della sostenibilità e della qualità della vita, a partire dalle

- imprese più strutturate che già sono in grado di dialogare con il mondo della ricerca e che poi sappiano coinvolgere la platea delle piccole;
- 4) questo nuovo approccio richiede la **formazione di figure intermedie** tra il ricercatore puro e chi si occupa dell'applicazione pratica dell'innovazione, in grado di trovare una sintesi tra i tempi, le esigenze e le logiche della ricerca e quelli delle imprese;
  - 5) **incentivare la scelta dei giovani talenti a rimanere in loco**, magari vincolando il finanziamento dei loro studi alla definizione di un progetto innovativo per le imprese del territorio;
  - 6) **favorire l'aggregazione e le reti tra imprese**, sia cercando di superare le resistenze culturali attraverso la partecipazione delle piccole imprese a progetti concreti e condivisi, sia richiedendo misure, strumenti e incentivi concreti alle istituzioni preposte;
  - 7) **rendere finalmente disponibili spazi insediativi reali** - per l'insediamento di esperienze imprenditoriali concrete che senza consumo del territorio puntino allo sviluppo di business innovativi di sostenibilità, come ad esempio quello sull'edilizia sostenibile, sulla qualità della vita, ecc. - attraverso gli interventi di bonifica e di riqualificazione oramai in discussione da molto tempo.

**b) *Un'immagine definita e riconoscibile della destinazione Trieste***

Per quanto riguarda il turismo il tema che appare centrale è proprio la capacità di dare un significato, un'immagine peculiare a Trieste e al suo territorio come **offerta turistica** ben definita, riconoscibile e distinta rispetto ai *competitors*.

La premessa fondamentale, tuttavia, rimane quella di iniziare a considerare il turismo non come un settore al servizio di altri ambiti economici (business e congressi), ma come risorsa economica centrale per Trieste che necessita di una programmazione e di investimenti specifici e di sistema.

Anche per il turismo gli studiosi hanno proposto delle raccomandazioni:

- in primo luogo, è necessario passare da un'offerta di turismo di destinazione a un'offerta di **turismo di motivazione** in cui il valore aggiunto di una destinazione non è dato da un prezzo ridotto o dai servizi inclusi, quanto piuttosto dalle esperienze che la proposta turistica può offrirgli. Questo modello rende insufficiente per l'attrattività di un territorio la sola presenza di risorse - che a Trieste è vasta e diversificata (musei, chiese, monumenti, aree di interesse naturalistico, sedi congressuali, offerta gastronomica) - e servizi perché a questi deve essere affiancata la possibilità di costruire una proposta modulabile che dia risposte concrete alla ricerca di esperienze e attività del turista;
- è necessario **valorizzare maggiormente le numerose potenzialità sia della città che del territorio provinciale**, ovvero del Carso con i suoi contenuti enogastronomici e naturalistici;
- è indispensabile **innalzare la qualità delle strutture recettive e dei servizi offerti** al turista, a partire dalle modalità e possibilità di prenotazione e fruizione dell'offerta turistica.

Raccomandazioni cui seguono anche proposte molto concrete e da attuare in tempi brevi per non rischiare che la domanda turistica finora rivolta a Trieste trovi risposte più adeguate in altri contesti simili.

- 1) sviluppare ulteriormente il **marketing territoriale** e **l'azione di sistema** tra i soggetti e gli operatori del turismo;
- 2) **modernizzare le strutture** recettive esistenti (anche in quest'ambito il tema della sostenibilità e della qualità della vita potrebbe giocare un ruolo importante) e **le infrastrutture** relative (ad esempio, i centri congressi così come le agenzie turistiche): oggi per un turista è centrale la qualità di ogni esperienza del soggiorno;
- 3) puntare sulla **formazione** continua degli operatori del turismo degli albergatori, degli operatori degli info point, di quelli dei bar e ristoranti e di quelli dei musei e degli altri luoghi di interesse;
- 4) **predisporre un'offerta** che preveda sia l'acquisto di pacchetti già confezionati, sia la possibilità di modulare l'esperienza turistica in base alle proprie esigenze (alloggio, servizi, card, visite, ecc.);
- 5) **migliorare e sfruttare meglio le infrastrutture di accesso**, in particolare dal punto di vista dei collegamenti ferroviari di lunga percorrenza e lo sviluppo del porto in ambito crocieristico.

*c) Portualità... un'azione di sistema*

Per quanto riguarda la portualità l'analisi degli studiosi richiama l'esigenza di inserire lo sviluppo del porto di Trieste nell'ambito di una visione più ampia che coinvolga tutti i porti dell'Alto Adriatico, come risposta ad una competizione globale particolarmente agguerrita che può compromettere la possibilità e la potenzialità di tali scali di diventare la porta di accesso privilegiata ai mercati d'Europa. In questa logica, si prospetta uno sviluppo coordinato e integrato dei porti italiani di Ravenna, Venezia e Trieste insieme a quelli di Capodistria e di Fiume che, tuttavia, già oggi richiede importanti interventi per quanto riguarda le infrastrutture di rete, stradali e ferroviarie, e i terminali interportuali. E che ipotizza anche una revisione importante della legislazione portuale italiana utile a migliorare la gestione dei porti, dei servizi e dei soggetti in essi operanti da parte delle Autorità Portuali.

All'interno di questo progetto di sistema ciascuno porto deve operare per sviluppare la propria capacità di traffico al fine di contribuire concretamente a raggiungere, in un arco di tempo pluriennale, complessivamente una soglia-obiettivo di 8-10 milioni di teu, calcolata come quota minima per rendere conveniente allo shipping mondiale il servizio diretto Europa-Estremo Oriente.

Trieste, quindi, anche in tema di portualità è chiamata a guardare oltre Trieste, non per rinunciare a sviluppare le proprie singole potenzialità, ma per sviluppare queste a favore di un progetto competitivo per i porti dell'Alto Adriatico che vede l'insieme degli stessi "vincere tutti insieme o perdere tutti insieme".

Nello specifico Trieste è chiamata ad operare concretamente per migliorare e incrementare il suo ruolo sia come portualità per la regione Friuli Venezia Giulia, sia come parte di una sistema più ampio.

Il porto di Trieste condivide con tutti i porti italiani alcuni limiti anche legislativi ma anche infrastrutturali, soprattutto in termini di rete ferroviaria, che impedisce alla logistica nazionale di essere fortemente competitiva a livello internazionale. Accanto a

questi ostacoli Trieste presenta altre criticità che le impediscono di mettere a punto i suoi punti di forza che possono essere sintetizzati nei seguenti elementi:

- una posizione geografica privilegiata;
- la presenza di fondali naturali adatti ad ospitare già oggi le grandi navi portacontainer e nel futuro a essere un punto di riferimento in vista della crescita dimensionale delle stesse;
- la presenza di una connessione diretta con la sottoutilizzata ferrovia Pontebbana che rappresenta la più diretta e conveniente tratta terminale del Corridoio Baltico;

Per sfruttare queste potenzialità a Trieste sono necessarie investimenti e scelte precise tra le quali assume un ruolo centrale la realizzazione dei progetti che vedono il porto triestino lavorare in stretta collaborazione con quello di Monfalcone, con l'obiettivo di raggiungere la creazione di una "piattaforma logistica", che dovrebbe configurarsi come terminale multipurpose, moderno ed efficiente con una capacità di 3 milioni di teu alla radice del Corridoio Baltico nell'arco di 4/5 anni.

Il percorso del cambiamento, come si è visto, dovrà procedere per step e per innovazioni di piccola e grande scala, di breve e di medio periodo, ma che richiede da subito una volontà condivisa di superare gli schemi, le abitudini e i vincoli del passato. Non per costruire una Trieste avulsa dalla propria storia e dalle proprie specificità, ma una Trieste consapevole di quale ruolo intende assumere nel contesto locale e internazionale. Trieste, quindi, si trova nella costruzione del suo futuro ad un bivio: da un lato, la scelta di sfruttare le proprie potenzialità, amplificandone la portata nel contesto globale; dall'altro quella di operare nella consuetudine e nella tradizione, rimanendo isolata e rinunciando a tutte le ambizioni che le sue potenzialità oggi le concedono.

## **TRIESTE, UN'INDUSTRIA ES.TE.TA.: ESPORTATRICE, TECNOLOGICA, DEI TALENTI**

*Centro Studi Confindustria*

*L'industria della provincia di Trieste si caratterizza per numeri più contenuti rispetto a quelle dei territori concorrenti e per un minore sviluppo del modello distrettuale tipico del Nord Est. La sua futura crescita deve tenere conto dei limiti imposti dal territorio e sfruttare i suoi punti di forza all'interno dello scenario evolutivo del settore manifatturiero e industriale, non solo a livello nazionale ma anche a livello globale. L'industria triestina deve connotarsi come Es.Te.Ta., cioè un'industria Esportatrice, Tecnologica e dei Talenti. A tal fine è importante, per la grande quantità di imprese di piccole e piccolissime dimensioni che la caratterizzano, dare vita a qualche forma di rete di imprese che consenta l'accumulo di investimenti immateriali "in comune" necessari allo sviluppo.*

### **1. Ipotesi di partenza: Trieste e il suo ambito socio-demografico**

Per capire gli scenari futuri e la dinamica del tessuto economico triestino, e in particolare di quello industriale, l'analisi deve partire dalle specificità della provincia di Trieste.

Un territorio stretto fra la Slovenia e il mare, che per la sua posizione geografica rappresenta la porta di accesso verso i paesi dei Balcani e dell'Europa dell'Est, composto solamente da sei comuni (Trieste, Duino-Arduina, Sgonico, Monrupino, San Dorligo della Valle e Muggia).

Un territorio al quarto posto fra i più densamente popolati d'Italia (236.556 abitanti al 31 dicembre 2010, di cui l'86,9% nel capoluogo, con una densità di 1.117 ab./km<sup>2</sup>, essendo la densità media nazionale e quella del Friuli Venezia Giulia pari a 200,2 e 157,1 ab./km<sup>2</sup> rispettivamente) dopo Napoli, Monza e Milano.

Una popolazione che negli ultimi dieci anni ha subito un decremento costante, dai 240.638 abitanti del 2002 ai 236.546 del 2008 e solo negli ultimi due anni è tornata a crescere, seppure di poco, grazie al contributo, ancorché più limitato rispetto alle altre province del Nord Est, della componente di origine straniera. Ma, soprattutto, una popolazione con l'età media più elevata delle province del Triveneto (48,2 anni nel 2008, contro i 45,1 del Friuli Venezia Giulia, i 43,2 del Nord Est e i 43,0 dell'Italia), in cui aumenta progressivamente, anche nelle proiezioni future dell'ISTAT, la componente non attiva della popolazione (65 anni e oltre) che nel 2028 raggiungerà il 30,2% della popolazione (dal 24,9% del 1998 e dal 27,6% del 2008). Una popolazione che, quindi, invecchia sempre più in un territorio in cui l'indice di sostituzione del mercato del lavoro (nuovi lavoratori ogni 100 pensionati) è già il più basso (54 nel 2008) fra le province del Triveneto e in prospettiva futura<sup>3</sup>.

Una provincia sostanzialmente ricca, all'11° posto nazionale nel 2008 per valore aggiunto pro capite (28.477 euro), con la dinamica di crescita più forte dal 1997

---

<sup>3</sup> Si veda Dalla Zuanna e Tanturri, 2009.

(+66,3% a prezzi correnti, da 17.123 euro) fra le province del Nord Est (media +41,3%) e un benessere diffuso, come confermato da un indice di concentrazione del reddito che, per lo meno a livello regionale, è inferiore alla media del Nord Est e nazionale<sup>4</sup>.

Un mercato del lavoro in cui alla fase di espansione negli anni Duemila fino al 2007 è subentrata con la crisi nel 2008, ed è proseguita ancora nel 2010, una fase di involuzione, che tuttavia pone il territorio in una posizione sostanzialmente non peggiore di quella del Nord Est e migliore rispetto all'Italia: tasso di attività fra i 15 e i 64 anni al 63,4% nel 2010, sotto il livello del 2005, in costante decrescita dal 69,1% del 2007; tasso di occupazione fra i 15 e i 64 anni al 63,4% nel 2010 (sotto il livello 2006, pure in costante decrescita dal picco di 66,0% nel 2007) e tasso di disoccupazione che nel 2010 è sceso al 4,4% (dal 4,7% del 2009), riavvicinandosi ai livelli del 2007 (4,1%) solo per la componente maschile, mentre la componente femminile si trova ai livelli registrati nel 2006 (4,7%).

Dati questi aspetti, molti dei quali strutturali, che riassumono sinteticamente la realtà socio-demografica della provincia di Trieste al 2010, specifichiamo l'oggetto della nostra ricerca e il periodo della nostra analisi.

**Fig. 1 – Posizionamento geografico della Provincia di Trieste**



L'oggetto della ricerca è il settore manifatturiero e, più in generale, il settore industriale in senso stretto per la provincia di Trieste, prendendo come *benchmark* di riferimento il Nord Est<sup>5</sup>, e, in particolare, le province del Triveneto (Trentino Alto Adige, Veneto e Friuli Venezia Giulia) e i territori limitrofi della Slovenia e della Mitteleuropa. Nel far ciò dobbiamo tenere bene presente che fra i concorrenti ci sono sia territori geograficamente più vicini, che in maniera diretta entrano in competizione con quello triestino, sia territori più lontani che, nel contesto dei mercati globali che si sta delineando nel settore manifatturiero, potrebbero sottrarre quote di mercato in un'ottica di scenario di medio-lungo termine che è quella che qui più ci interessa.

<sup>4</sup> L'indice di concentrazione di Gini calcolato dall'ISTAT sui redditi netti familiari esclusi i fitti imputati era nel 2008 pari a 0,265; 0,294 e 0,314 rispettivamente per Friuli Venezia Giulia, Nord Est e Italia. L'indice di concentrazione di Gini varia fra 0 (concentrazione minima) e 1 (concentrazione massima).

<sup>5</sup> Secondo la definizione ISTAT il Nord Est contiene Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Veneto ed Emilia Romagna.

## 2. Il contesto manifatturiero e industriale

L'industria e la manifattura triestina si sono sviluppate in maniera diversa rispetto a quelle delle province limitrofe del Nord Est e presentano le seguenti specificità.

La ripartizione del valore aggiunto è il primo dato che colpisce. Il peso percentuale dell'industria in senso stretto in termini di **valore aggiunto** era nel 2008 il più basso (10,3%) rispetto a quelli di tutte le province concorrenti del Nord Est (media Nord Est 25,9%), della media regionale (21,5%) e di quella nazionale (20,8%, Tabella 1). Le province trentine e Venezia sono le uniche altre province del Nord Est al di sotto del 20%, seppur lontane dal 10% di Trieste. Il trend percorso negli ultimi 15 anni è stato decrescente (nel 1995 era pari al 15,1%), così come è accaduto peraltro in Italia (25,0% nel 1995), in Friuli Venezia Giulia (25,9%) e nelle altre province del Nord Est (29,9%), ma è stato molto più ripido (con una riduzione di quasi cinque punti percentuali Trieste si trova al 5° posto in Italia per perdita di valore aggiunto manifatturiero dal 1995 al 2008). Interessante notare come la grande parte di tale perdita di valore aggiunto si sia realizzata fra il 2001 e il 2003 (da 14,2% a 10,9%) quando da un lato il valore aggiunto nominale dell'industria in senso si è ridotto del 20,0% (a 637,2 da 792,9 milioni di euro) e dall'altro è aumentato del 14,8% (da 1.574,8 a 1.808,4 milioni di euro) quello dei servizi di intermediazione monetaria, finanziaria e immobiliare.

**Tab. 1 - A Trieste poco valore aggiunto industriale... (% del valore aggiunto industria in senso stretto sul totale)**

	1995	2000	2005	2008	Var. % 1995-2008
Bolzano	15,5	15,1	14,6	14,1	-9,4
Trento	23,3	20,7	19,9	17,7	-24,0
Trentino Alto Adige	19,3	17,9	17,2	15,8	-17,9
Verona	26,9	26,6	23,6	23,9	-11,3
Vicenza	43,2	41,8	37,4	37,9	-12,2
Belluno	35,9	35,4	32,2	33,2	-7,7
Treviso	39,0	37,6	32,1	33,4	-14,3
Venezia	25,3	21,5	19,4	19,8	-21,9
Padova	28,1	28,1	25,2	27,2	-3,2
Rovigo	32,1	30,7	25,4	28,0	-12,8
Veneto	32,6	31,3	27,6	28,6	-12,3
Pordenone	35,1	34,9	30,1	30,4	-13,4
Udine	24,4	23,8	22,1	21,2	-13,2
Gorizia	28,7	26,0	22,5	23,4	-18,6
<b>Trieste</b>	<b>15,1</b>	<b>13,4</b>	<b>10,4</b>	<b>10,3</b>	<b>-31,9</b>
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	<b>25,9</b>	<b>24,9</b>	<b>21,8</b>	<b>21,5</b>	<b>-17,0</b>
<b>Nord Est</b>	<b>29,9</b>	<b>28,5</b>	<b>25,8</b>	<b>25,9</b>	<b>-13,1</b>
<b>Italia</b>	<b>25,0</b>	<b>23,4</b>	<b>20,9</b>	<b>20,8</b>	<b>-16,8</b>

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT

Il valore aggiunto dei servizi, pari all'85,1% nel 2008, fa di Trieste una città e una provincia terziarizzata. La scarsa vocazione industriale della provincia triestina è ulteriormente confermata dalla classifica pro-capite del valore aggiunto dell'industria in senso stretto (Tabella 2), in cui la provincia di Trieste con 2.939 euro nel 2008 si posiziona al 72° posto tra le province italiane, nettamente all'ultimo posto fra le

province del Nord Est, molto lontano dalla media regionale (5.672), del Nord Est (7.251) e del Paese (4.874), con un progresso rispetto al 1997 in linea con quelle delle altre province. Fatta 100 la media UE, a Trieste nel 2007 il valore aggiunto pro-capite industriale valeva 60, all'863° posto fra le 1.303 aree territoriali europee provinciali (NUTS3).

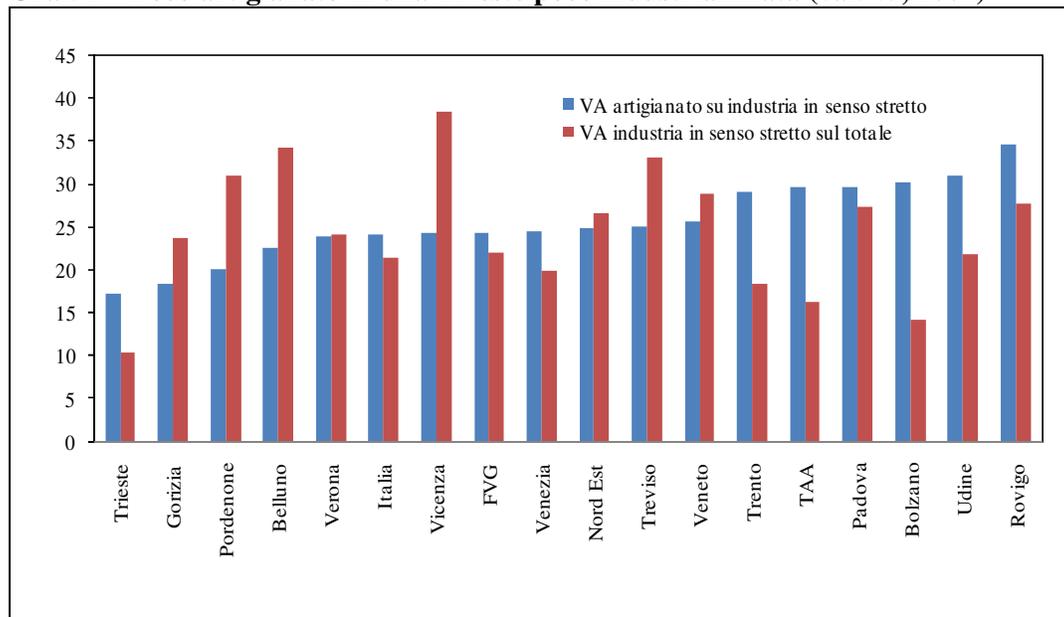
**Tab. 2 - ... e scarsa vocazione industriale (valore aggiunto pro-capite dell'industria in senso stretto, euro)**

	Trieste	Friuli Venezia Giulia	Nord Est	Italia
<b>1997</b>	2.489	4.791	5.996	4.038
<b>2003</b>	2.652	5.082	6.603	4.460
<b>2008</b>	2.939	5.672	7.251	4.874
<b>Var. % 1997-2008</b>	18,1	18,4	20,9	20,7

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT

Quella triestina è un'industria particolare; al basso peso del valore aggiunto industriale si aggiunge un peso percentuale dell'**artigianato** dell'industria in senso stretto sul valore aggiunto industriale nel 2007 (17,3%) che è il più basso fra le province del Nord Est (media 24,8%), ed è distante dalle medie regionale (24,4%) e nazionale (24,2%).

**Graf. 1 – Poco artigianato in una Trieste poco industrializzata (val. %, 2007)**



Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT e Unioncamere

Un'altra peculiarità dell'industria triestina riguarda la **composizione** del tessuto industriale **per classe di addetti**: nel 2008 la provincia di Trieste ha avuto rispetto alle circoscrizioni territoriali concorrenti le percentuali più alte di imprese "grandi" (0,7% delle imprese hanno più di 250 addetti; Tabella 3) e "micro" (82,5% hanno da 1 a 9 addetti, in questo caso Trieste è seconda a Bolzano) e le percentuali più basse di imprese "piccole" (14,9% hanno da 10 a 49 addetti, sempre dietro a Bolzano) e "medie" (1,9%

hanno da 50 a 249 addetti). La situazione è sostanzialmente identica se consideriamo solo il settore manifatturiero.

**Tab. 3 - Più micro e grandi imprese, meno piccole e medie (% di imprese per classi di addetti, 2008)**

	<b>Micro (1-9)</b>	<b>Piccole (10-49)</b>	<b>Medie (50-249)</b>	<b>Grandi (250+)</b>	<b>Totali</b>
Bolzano	83,0	14,3	2,3	0,4	100,0
Trento	80,1	16,8	2,8	0,3	100,0
Trentino Alto Adige	81,5	15,6	2,6	0,3	100,0
Verona	79,1	17,8	2,8	0,3	100,0
Vicenza	73,5	22,5	3,5	0,5	100,0
Belluno	79,0	18,0	2,5	0,5	100,0
Treviso	71,1	24,6	4,0	0,3	100,0
Venezia	78,3	19,1	2,4	0,2	100,0
Padova	76,1	20,8	2,7	0,4	100,0
Rovigo	78,9	18,9	2,2	0,0	100,0
Veneto	75,5	21,0	3,1	0,4	100,0
Pordenone	68,3	26,2	4,9	0,6	100,0
Udine	77,2	19,9	2,5	0,4	100,0
Gorizia	72,4	22,3	5,1	0,2	100,0
<i>Trieste</i>	<b>82,5</b>	<b>14,9</b>	<b>1,9</b>	<b>0,7</b>	100,0
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	<b>74,5</b>	<b>21,6</b>	<b>3,4</b>	<b>0,5</b>	100,0
<b>Nord Est</b>	<b>76,5</b>	<b>20,1</b>	<b>3,0</b>	<b>0,4</b>	100,0
<b>Italia</b>	<b>81,1</b>	<b>16,4</b>	<b>2,2</b>	<b>0,3</b>	100,0

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT

**Tab. 4 - Micro le "micro" e grandi le "medie" e "grandi" (dimensione media d'impresa in addetti, per classi di addetti - 2008)**

	<b>Micro (1-9)</b>	<b>Piccole (10-49)</b>	<b>Medie (50- 249)</b>	<b>Grandi (250+)</b>	<b>Totale</b>
Bolzano	2,6	19,3	113,8	532,0	9,7
Trento	2,9	19,6	96,3	500,1	9,9
Trentino Alto Adige	2,7	19,5	103,9	517,3	9,8
Verona	3,0	18,8	101,9	695,2	10,9
Vicenza	3,1	19,8	95,3	504,9	12,5
Belluno	2,8	19,6	104,3	1224,2	15,0
Treviso	3,2	20,0	92,6	531,5	12,8
Venezia	2,9	18,5	93,6	746,7	9,4
Padova	3,0	18,9	93,4	483,9	10,8
Rovigo	3,0	19,3	109,9	474,0	8,6
Veneto	3,1	19,4	95,9	586,3	11,5
Pordenone	3,2	19,9	95,6	776,0	17,1
Udine	3,1	18,6	102,2	622,6	10,9
Gorizia	3,0	20,8	85,9	398,0	12,1
<i>Trieste</i>	<b>2,6</b>	<b>19,6</b>	<b>109,7</b>	<b>2156,0</b>	<b>21,3</b>
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	<b>3,1</b>	<b>19,4</b>	<b>97,6</b>	<b>887,7</b>	<b>14,0</b>
<b>Nord Est</b>	<b>3,0</b>	<b>19,3</b>	<b>98,4</b>	<b>622,3</b>	<b>11,8</b>
<b>Italia</b>	<b>2,8</b>	<b>18,9</b>	<b>97,0</b>	<b>745,9</b>	<b>9,9</b>

Fonte: elaborazioni CSC su dati Istat

La **dimensione media** delle imprese industriali (21,3 addetti per impresa) è la più alta fra le imprese del Nord Est (media Nord Est 11,8), ma è influenzata dalla presenza del gigante Fincantieri, che da solo pesa per il 46% degli addetti dell'industria triestina.

Tralasciando Fincantieri, la dimensione media delle altre cinque grandi imprese dell'industria triestina è pari a 801,6 addetti, comunque superiore a quella di tutte le altre province del Nord Est. Guardando alle altre classi dimensionali è interessante notare come anche le medie imprese triestine abbiano una dimensione media elevata (109,7) in rapporto alle province concorrenti (Trieste al terzo posto fra le province del Nord Est), mentre le tantissime micro imprese sono anche le più piccole (2,6 addetti) di tutto il Nord Est.

**Tab. 5 - Pochi occupati nell'industria (valori assoluti in migliaia)**

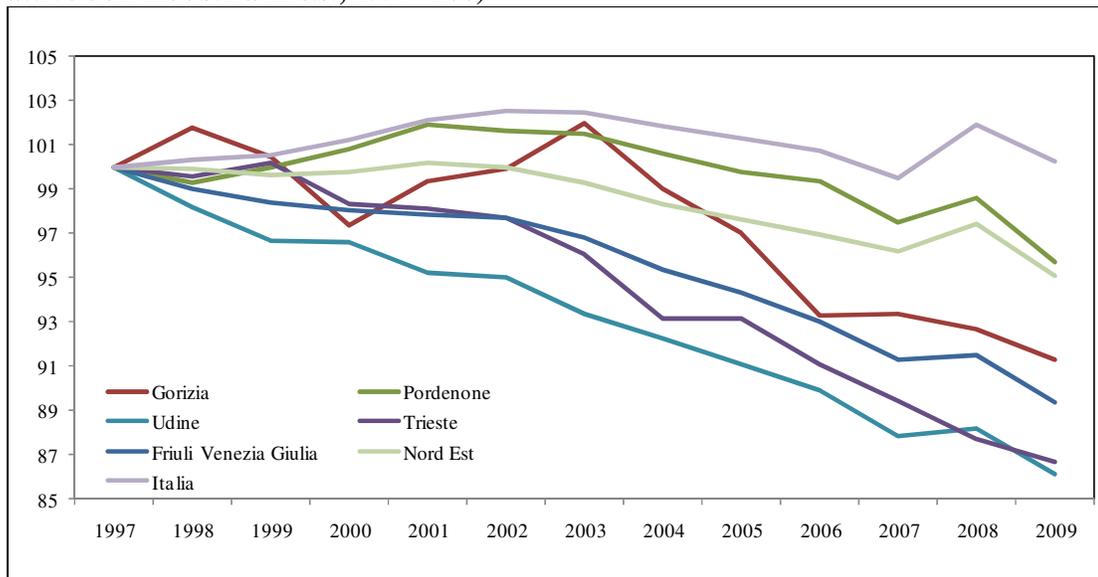
	Trieste		FVG		Nord Est		Italia	
	2004	2010	2004	2010	2004	2010	2004	2010
Occupati totali	94	92	500	508	4.827	5.025	22.404	22.872
Tasso occupaz. 15-64 anni (%)	61,6	63,4	62,5	63,6	65,8	65,8	57,4	56,9
Occupati industria in s.s.	10	13	127	138	1.358	1.326	5.036	4.581
Occupati industria in s.s./occupati totali (%)	10,6	14,1	25,4	27,2	28,1	26,4	22,5	20,0
Occupati industria in s.s./popolazione residente (%)	4,2	5,5	10,5	11,2	12,3	11,4	8,6	7,6

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT

Dal 2004 al 2010 sono aumentati gli **occupati** dell'industria in senso stretto, nonostante si siano ridotti gli occupati totali nella provincia di Trieste, in controtendenza rispetto alla dinamica del Nord Est e nazionale (Tabella 5). È molto più bassa, seppure in aumento, rispetto alle medie del Nord Est e nazionale la quota degli occupati dell'industria sugli occupati totali e sulla popolazione residente. La crescita del peso dell'occupazione industriale è confermato a livello regionale, in controtendenza con le medie del Nord Est e nazionale, in cui nel medesimo periodo si è verificato un aumento del tasso di terziarizzazione dell'economia. Poiché i dati ISTAT sul valore aggiunto e sull'occupazione industriali non sono ulteriormente scomponibili per attività economica, utilizziamo i dati Infocamere-Movimprese sul numero di imprese attive per valutare la dinamica della struttura industriale triestina.

Il peso dell'industria sull'intera economia triestina in termini di **numero di imprese attive** è sceso dall'11,4% nel 1997 (1.685 imprese su 14.823) al 9,8% nel 2009 (1.460 imprese su 14.845). Il numero delle imprese industriali attive è diminuito nel periodo 1997-2009 da 1.685 a 1.460 unità. La diminuzione percentuale cumulata è stata superiore al 13%, più consistente di quella regionale (-10,6%), di quella di tutte le province concorrenti del Nord Est tranne Belluno (-26,3%; media Nord Est -4,8%), in linea sostanzialmente con quella di Udine (-13,9%) e in controtendenza con la media italiana (+0,2%). Il grafico 2 mostra come tale *performance* sia un fenomeno di lungo periodo, generalizzato ma molto più evidente nella provincia di Trieste, su cui ha inciso poco la recente crisi economica. Si vede, anzi, come alla fine del 2008 la contrazione cumulata nel periodo di osservazione per Trieste fosse anche peggiore di quella per Udine.

**Graf. 2 – Il numero delle imprese è diminuito più che altrove (numero di imprese attive dell'industria in s.s.; 1997=100)**



Fonte: elaborazioni CSC su dati Infocamere-Movimprese

Il generale trend negativo non si è interrotto nel 2010, durante il quale, indipendentemente dal cambiamento di classificazione Ateco delle attività economiche<sup>6</sup>, le imprese manifatturiere e industriali triestine sono diminuite rispettivamente del 2,2% e 1,9%, valori più elevati della media regionale.

I risultati sono sostanzialmente identici se consideriamo solamente il comparto manifatturiero che vale in termini numerici circa il 99% dell'industria in senso stretto. Le imprese manifatturiere si sono ridotte numericamente dal 1997 al 2009 del 13,4% (a 1.445, da 1.669).

All'interno dei singoli comparti produttivi da notare la crescita numerica da 58 a 75 imprese del gruppo fabbricazione altri mezzi di trasporto, comprensivo della cantieristica navale, e la contrazione molto maggiore rispetto a -13,4% dell'industria in senso stretto nel gruppo fabbricazione prodotti chimici e fibre sintetiche (da 34 a 20), e in 3 dei 4 gruppi del comparto fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche.

La **composizione** percentuale del tessuto industriale **per attività economica** è rimasta sostanzialmente costante dal 1997 al 2009 con circa il 60% delle imprese concentrate in cinque gruppi produttivi: industrie alimentari e delle bevande; fabbricazione e lavorazione di prodotti in metallo (escluse le macchine); fabbricazione di mobili e altre industrie manifatturiere; editoria, stampa e riproduzione di supporti registrati; fabbricazione di apparecchi medicali, di precisione, strumenti ottici e orologi. Hanno registrato pesi superiori al 5% per l'intero periodo di osservazione anche l'industria del legno e dei prodotti in legno e sughero, esclusi i mobili e inclusa la fabbricazione di articoli in materiali da intreccio e la fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici.

<sup>6</sup> Per il 2009 il database Infocamere-Movimprese contiene i numeri delle imprese classificate sia in base alla codifica Ateco 2002 sia a quella Ateco 2007. I dati 2010 sono forniti solo con la classificazione Ateco 2007 e sono, dunque, confrontabili solo con quelli del 2009.

La quota delle imprese nel comparto fabbricazione altri mezzi di trasporto, che include la cantieristica, è cresciuta al 5,1% nel 2009, dal 3,4% nel 1997.

**Tab. 6 - Imprese attive per gruppo Ateco 2002 (valori assoluti, variazioni % e pesi % su industria in senso stretto)**

	1997	2003	2009	Var. % 1997- 2009	Peso % 1997	Peso % 2009
Estraz.carbon fossile e lignite;estraz.torba	-	-	-	-	-	-
Estraz.petrolio greggio e gas naturale	-	1	1	100,0	-	0,1
Estraz. minerali di uranio e di torio	-	-	-	-	-	-
Estrazione di minerali metalliferi	-	-	-	-	-	-
Altre industrie estrattive	12	11	8	-33,3	0,7	0,5
<b>Estrazione di minerali</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>-33,3</b>	<b>0,7</b>	<b>0,6</b>
Industrie alimentari e delle bevande	268	252	235	-12,3	15,9	16,1
Industria del tabacco	-	-	-	-	-	-
Industrie tessili	35	39	29	-17,1	2,1	2,0
Confez.articoli vestiario;prep.pellicce	87	72	72	-17,2	5,2	4,9
Prep.e concia cuoio;fabbr.artic.viaggio	9	6	6	-33,3	0,5	0,4
Ind.legno,esclusi mobili;fabbr.in paglia	107	112	82	-23,4	6,4	5,6
Fabbric.pasta-carta,carta e prod.di carta	10	10	7	-30,0	0,6	0,5
Editoria,stampa e riprod.supp.registrati	160	173	146	-8,8	9,5	10,0
Fabbric.coke,raffinerie,combust.nucleari	3	3	-	-	0,2	-
Fabbric.prodotti chimici e fibre sintetiche	34	28	20	-41,2	2,0	1,4
Fabbric.artic.in gomma e mat.plastiche	21	14	15	-28,6	1,2	1,0
Fabbric.prodotti lavoraz.min.non metallif.	54	60	57	5,6	3,2	3,9
Produzione di metalli e loro leghe	6	6	2	-66,7	0,4	0,1
Fabbric.e lav.prod.metallo,escl. macchine	221	208	193	-12,7	13,1	13,2
Fabbric.macchine ed appar. mecc.,instal.	93	95	93	0,0	5,5	6,4
Fabbric.macchine per uff.,elaboratori	30	26	19	-36,7	1,8	1,3
Fabbric.di macchine ed appar.eletr. n.c.a.	82	67	51	-37,8	4,9	3,5
Fabbric.appar.radiotel.e app.per comunic.	62	47	25	-59,7	3,7	1,7
Fabbric.appar.medicali,precis.,strum.ottici	154	153	152	-1,3	9,1	10,4
Fabbric.autoveicoli,rimorchi e semirim.	6	5	2	-66,7	0,4	0,1
Fabbric.di altri mezzi di trasporto	58	66	75	29,3	3,4	5,1
Fabbric.mobili;altre industrie manifatturiere	163	152	152	-6,7	9,7	10,4
Recupero e preparaz.per il riciclaggio	6	8	12	100,0	0,4	0,8
<b>Attività manifatturiere</b>	<b>1.669</b>	<b>1.602</b>	<b>1.445</b>	<b>-13,4</b>	<b>99,1</b>	<b>99,0</b>
Produz.energia elettr.,gas,acqua calda	3	3	5	66,7	0,2	0,3
Raccolta,depurazione e distribuzione acqua	1	1	1	0,0	0,1	0,1
<b>Prod.e distrib.energ.eletr.,gas e acqua</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>50,0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>
<b>Totale industria in senso stretto</b>	<b>1.685</b>	<b>1.617</b>	<b>1.459</b>	<b>-13,4</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni CSC su dati Infocamere-Movimprese

Alla contrazione del numero delle imprese si è accompagnata una crescita dal punto di vista qualitativo del tessuto imprenditoriale industriale. Si è, infatti, modificata la **composizione** percentuale del tessuto industriale **per forma giuridica** (Figura 3): è salito il peso delle società di capitali (25,8% nel 2009, dal 17,2% nel 1997 con una crescita del 50,0%) a discapito principalmente delle ditte individuali (54,1% del 2009, dal 60,2% del 1997 con una variazione del -10,1%). Il miglioramento qualitativo è stato, però, più lento rispetto al contesto regionale e al Nord Est: il peso percentuale delle società di capitali, che era sostanzialmente lo stesso nel 1997, è stato nel 2009 più alto per il Friuli Venezia Giulia (29,9%) e il Nord Est (28,1%).

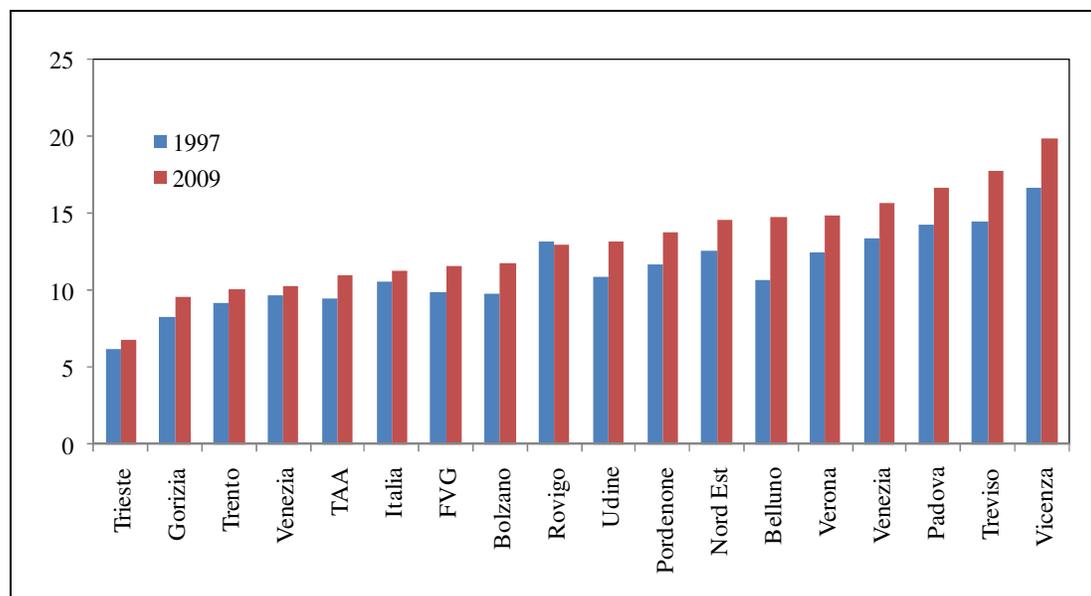
**Tab. 7 - Migliora la qualità delle imprese triestine (composizione % per forma giuridica d'impresa)**

	1997	2009
Ditte individuali	60,2	54,1
Società di persone	20,8	18,1
Società di capitale	17,2	25,8
Altre forme	1,8	2,0
Totale	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni CSC su dati Infocamere-Movimprese

La densità delle imprese attive sia manifatturiere sia industriali (numero di imprese ogni 1.000 abitanti) era già largamente la più bassa (6,8 per quelle industriali) nel 1997 rispetto alla media regionale (11,6), del Nord Est (14,6) e a quella nazionale (11,2). Il *ranking* triestino è confermato al termine del 2009 (Grafico 3) con un valore che si è nel tempo ulteriormente ridotto (6,2), come d'altronde è successo nelle altre circoscrizioni territoriali di riferimento (Friuli Venezia Giulia 9,9; Nord Est 12,5; Italia 10,6).

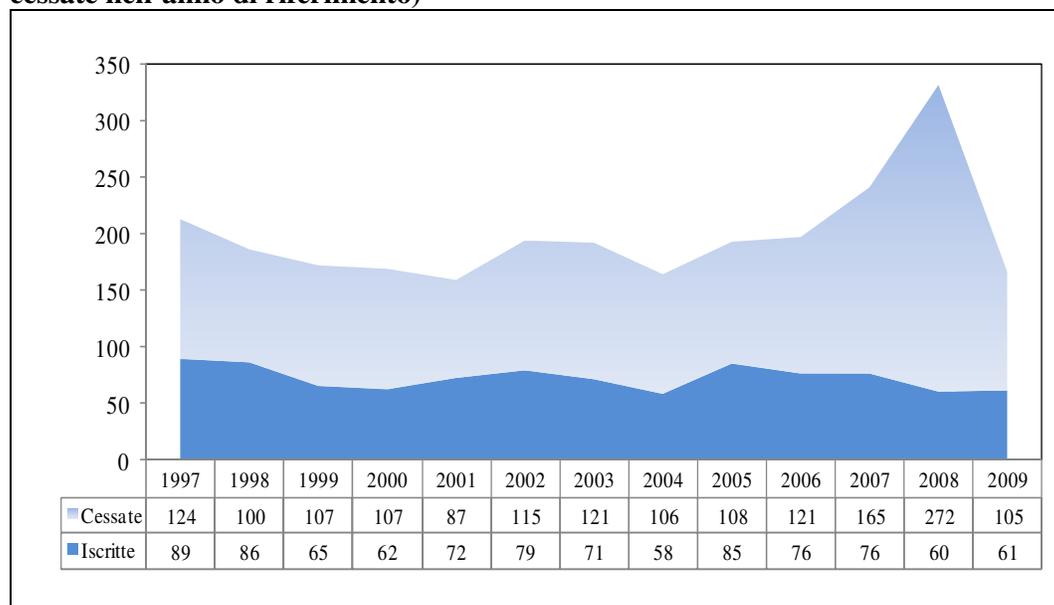
**Graf. 3 – La densità di imprese più bassa (numero di imprese attive per 1.000 abitanti)**



Fonte: elaborazioni CSC su dati Infocamere-Movimprese

Un settore industriale in contrazione come conferma il **saldo demografico** delle imprese industriali (la differenza fra le imprese iscritte e cessate nel corso dell'anno). Questo si è mantenuto negativo dal 1997 al 2009 per ogni anno di rilevazione, con un saldo aggregato finale negativo di 698 imprese; nel 2010, considerando la nuova classificazione Ateco, il saldo demografico per le imprese industriali triestine è stato ancora negativo: 48 iscritte contro 81 cessate.

**Graf. 4 – Saldo demografico negativo da 13 anni (numero di imprese iscritte e cessate nell'anno di riferimento)**



Fonte: elaborazioni CSC su dati Infocamere-Movimprese

Ultima ma non trascurabile peculiarità dell'industria triestina è il limitato (nei numeri, non nella qualità dell'esistente) sviluppo del modello di organizzazione produttiva dei distretti industriali, che è stato un elemento fondamentale per la crescita del Nord Est, incluso il versante friulano della regione. Ciò nonostante sul territorio triestino si è sviluppata secondo l'Osservatorio nazionale distretti italiani<sup>7</sup> una delle aree più favorevoli per fare impresa.

Fiore all'occhiello è il **distretto del caffè**, che raccoglie tutte le imprese della filiera produttiva del caffè; è l'unico riconosciuto con legge regionale, del 2006, e censito nell'Osservatorio dei Distretti Italiani. Le aziende che vi operano (nel 2009 31 società di capitale e 20 di persone) hanno visto il fatturato complessivo crescere dal 2005 al 2009 del 30%, passando da poco più di 320 a 402,8 milioni di euro, per un valore delle esportazioni nel 2009 pari a 101 milioni di euro e un numero totale di addetti superiore a 1.000 in provincia. Nonostante la crisi economica e gli aumenti dei costi delle materie prime nel 2009, il 60% delle imprese del *cluster* hanno chiuso in utile e risultano sotto il profilo patrimoniale più solide della media delle imprese agroalimentari della regione<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Si veda Osservatorio nazionale distretti industriali, *Secondo Rapporto*, 2011, pp. 175-177.

<sup>8</sup> Il rapporto tra indebitamento (finanziario e non) e patrimonio netto non va oltre 2,5 punti, mentre il dato medio delle aziende agroalimentari a livello regionale è superiore a 3.

**Tab. 8 - I numeri del distretto del caffè**

Società di capitale	31 (62%)
Società di persone	20 (38%)
Fatturato totale in provincia, milioni di euro (2009)	402,8
Fatturato mediano in provincia, milioni di euro (2009)	1,1
n° addetti in provincia	oltre 1.000
Esportazioni, milioni di euro (2009)	101

*Fonte: modelFinance e Osservatorio nazionale dei distretti italiani*

Un'altra realtà economicamente importante a livello provinciale è il **distretto tecnologico di biomedicina molecolare**, costituito con un accordo di programma fra MIUR e la Regione Friuli Venezia Giulia nel 2004 e gestito dal Consorzio di Biomedicina Molecolare (CBM), che opera all'interno del parco tecnologico triestino *AREA Science Park*. Fra le finalità del distretto: rafforzare le attività di ricerca nel settore della Biomedicina molecolare con il coinvolgimento di partner industriali per progetti di ricerca misti pubblico-privati; attrarre aziende leader del settore; accelerare l'insediamento di iniziative imprenditoriali del settore tecnologico. Il distretto è stato recentemente inserito nel Monitor dei distretti del Triveneto pubblicato periodicamente dal Servizio Studi Intesa Sanpaolo: nel 2010 si è rivelato il migliore dei tre poli tecnologici del Nord Est, segnando un aumento delle esportazioni sul 2009 del 37%, per un controvalore di 130,5 milioni di euro, raggiunti grazie al traino della Germania.

Il quadro, dunque, è di un'industria triestina in costante contrazione quantitativa, con numeri per molti versi ridotti rispetto a quelli delle province del Triveneto concorrenti; un'industria al tempo stesso con una presenza di imprese medie e grandi con dimensioni superiori alla media; un'industria in cui la grande quantità di imprese di piccole e piccolissime dimensioni si è tradotta meno che nelle altre province del Nord Est nelle esperienze di reti informali e distretti che tanto hanno contribuito allo sviluppo manifatturiero di quell'area.

### **3. Punti di forza e debolezza per lo sviluppo dell'industria triestina**

La realtà industriale che abbiamo descritto si deve confrontare con un territorio che presenta caratteristiche che racchiudono sia delle potenzialità per il futuro sviluppo dell'area sia dei possibili punti di debolezza e vincoli allo sviluppo, i quali, però, se affrontati appropriatamente possono dare vita anche a nuove e ulteriori opportunità di crescita economica.

Fra i **punti di forza** ricordiamo, innanzitutto, la storia, la cultura e la geografia di Trieste, che le conferiscono naturalmente il ruolo di **porta verso** il Mediterraneo, la Mitteleuropa, e non solo, e di protagonista negli scambi commerciali verso i mercati esteri. Ora, se guardiamo ai dati sulla propensione alle esportazioni (valore delle esportazioni di beni sul valore aggiunto) e del grado di apertura al commercio estero (valore delle esportazioni e delle importazioni di beni sul valore aggiunto) per l'economia triestina nel suo complesso, a prima vista saremmo tentati di dire che tali statistiche tradiscono il ruolo di Trieste come porta verso l'estero (Tabella 9). Nel 2008 Trieste per entrambi gli indicatori si trovava al 9° posto tra le province del Nord Est: la propensione alle esportazioni e il grado di apertura erano pari a 27,6% e 51,7% rispettivamente, cifre più basse di quelle medie regionali (40,8% e 63,9%), del Nord Est

(36,5% e 62,0%) e in linea sostanzialmente con la media nazionale (26,2% e 53,3%). Tuttavia, una serie di considerazioni vanno fatte, prima di concludere che Trieste è economicamente mediamente meno aperta all'estero delle sue concorrenti.

Primo: l'incremento nei valori di questi due indici è stato dal 1999 al 2008 superiore per la provincia di Trieste (quasi cinque punti percentuali, da 22,8% a 27,6% per la propensione alle esportazioni e più di dieci punti da 41,2% a 51,7% per il grado di apertura) rispetto non tanto alle altre province della regione (tranne Gorizia) quanto piuttosto alle altre province concorrenti del Triveneto (con le eccezioni di Rovigo e Belluno).

Secondo: i due indici sono dati dal rapporto fra un numeratore pari al valore delle esportazioni (e importazioni per il grado di apertura) di soli beni e non anche di servizi (le cui esportazioni in Italia equivalgono a circa il 20% del totale, ma presumibilmente con una quota maggiore nei territori come Trieste a più alto valore aggiunto del terziario) e un denominatore pari al valore aggiunto dell'intera economia, il che penalizza le province come Trieste in cui una quota molto elevata del valore aggiunto totale arriva dal settore dei servizi.

**Tab. 9 - Basse propensione all'export e apertura al commercio estero... (valori e variazioni %)**

	1999		2008		Variazione 1999-2008	
	Propensione all'export	Grado di apertura al commercio estero	Propensione all'export	Grado di apertura al commercio estero	Propensione all'export	Grado di apertura al commercio estero
Bolzano	19,3	40,8	21,0	46,4	8,8	13,7
Trento	18,0	31,3	20,5	35,6	13,8	13,7
Trentino AA	18,7	36,2	20,8	41,2	11,2	14,0
Verona	30,3	74,8	34,7	83,7	14,6	11,9
Vicenza	54,8	83,9	61,0	92,8	11,3	10,6
Belluno	29,8	39,2	41,3	54,5	38,7	39,0
Treviso	42,5	61,1	45,9	70,8	8,1	15,9
Venezia	22,7	41,6	19,4	42,3	-14,6	1,7
Padova	27,1	45,0	28,8	49,1	6,2	9,2
Rovigo	14,6	24,9	21,0	57,2	43,8	129,8
Veneto	34,3	58,9	37,3	66,7	8,6	13,3
Pordenone	37,9	50,9	47,9	67,2	26,4	32,1
Udine	31,9	46,4	41,3	64,9	29,6	39,9
Gorizia	46,7	73,0	47,7	76,5	2,2	4,8
<b>Trieste</b>	<b>22,8</b>	<b>41,2</b>	<b>27,6</b>	<b>51,7</b>	<b>20,9</b>	<b>25,3</b>
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	<b>33,4</b>	<b>49,5</b>	<b>40,8</b>	<b>63,9</b>	<b>22,2</b>	<b>29,1</b>
<b>Nord Est</b>	<b>30,9</b>	<b>50,9</b>	<b>36,5</b>	<b>62,0</b>	<b>17,9</b>	<b>21,6</b>
<b>Italia</b>	<b>22,0</b>	<b>42,6</b>	<b>26,2</b>	<b>53,3</b>	<b>19,1</b>	<b>25,2</b>

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.

Terzo: limitando l'analisi al settore industriale in senso stretto (e quindi rapportando il valore delle esportazioni e delle importazioni al valore aggiunto della sola industria;

Tabella 10), la propensione alle esportazioni e il grado di apertura a Trieste presentavano già nel 1999 valori fra i più elevati rispetto alle province concorrenti (rispettivamente 148,1% e 261,6% per Trieste, secondi solo a quelli di Gorizia e Verona), e nel periodo 1999–2008 hanno seguito un trend crescente, analogo a quello delle altre circoscrizioni territoriali, ma molto più rapido. Trieste nel 2008 è risultata la provincia con i valori più alti per i due indici riferiti al settore industriale (258,4% e 466,7% rispettivamente). Questi dati potrebbero confondere e sembrerebbero suggerire che il territorio triestino esporta più del valore aggiunto prodotto, ma ricordiamo che le esportazioni corrispondono al valore del fatturato e non al solo valore aggiunto contenuto nei beni esportati. In realtà, indipendentemente dalla quantità di valore aggiunto contenuta nelle esportazioni, dobbiamo considerare la possibilità che una buona parte di quei beni industriali esportati non siano prodotti dalle imprese triestine, ma provengano con buona probabilità dalle province limitrofe del Friuli Venezia Giulia e del Veneto per essere trasportate all'estero attraverso il porto di Trieste.

**Tab. 10 - ... non se consideriamo solo il settore industriale (indici calcolati sul valore aggiunto industriale, valori e variazioni percentuali)**

	1999		2008		Variazione 1999-2008	
	Propensione all'export	Grado di apertura al commercio estero	Propensione all'export	Grado di apertura al commercio estero	Propensione all'export	Grado di apertura al commercio estero
Bolzano	110,8	244,0	127,0	299,5	14,6	22,7
Trento	81,3	141,0	111,0	194,2	36,5	37,7
Trentino Alto Adige	93,8	184,7	118,4	242,7	26,2	31,4
Verona	108,5	271,0	134,9	331,4	24,4	22,3
Vicenza	127,6	194,6	159,5	240,8	25,0	23,7
Belluno	79,8	104,3	124,1	163,0	55,4	56,2
Treviso	110,5	156,3	136,9	209,4	23,9	34,0
Venezia	91,9	162,0	95,4	203,3	3,8	25,5
Padova	93,7	150,2	103,0	173,8	10,0	15,7
Rovigo	43,5	66,4	70,8	188,3	62,9	183,5
Veneto	104,5	176,0	127,3	225,5	21,8	28,1
Pordenone	107,4	142,9	155,9	217,7	45,2	52,3
Udine	132,6	188,2	193,2	300,0	45,7	59,4
Gorizia	168,8	259,2	202,6	322,5	20,0	24,4
<b>Trieste</b>	<b>148,1</b>	<b>261,6</b>	<b>258,4</b>	<b>466,7</b>	<b>74,5</b>	<b>78,5</b>
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	<b>129,1</b>	<b>187,6</b>	<b>187,4</b>	<b>289,8</b>	<b>45,2</b>	<b>54,5</b>
<b>Nord Est</b>	<b>103,3</b>	<b>167,5</b>	<b>136,9</b>	<b>230,8</b>	<b>32,6</b>	<b>37,8</b>
<b>Italia</b>	<b>89,9</b>	<b>172,3</b>	<b>120,9</b>	<b>245,0</b>	<b>34,4</b>	<b>42,1</b>

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.

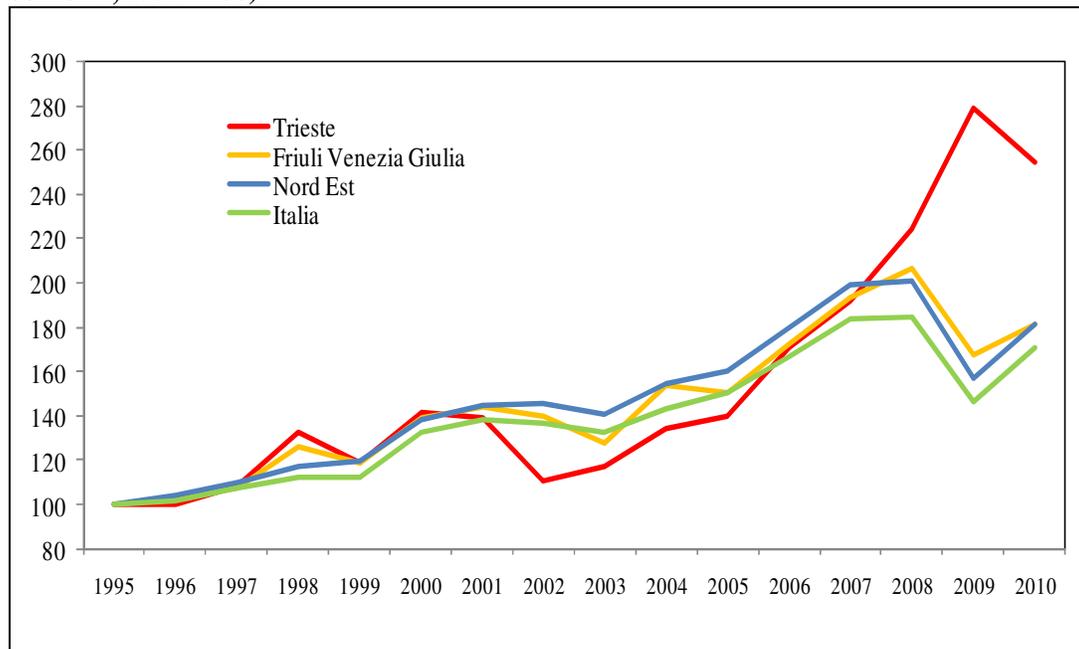
Ciò che ci interessa, dunque, sottolineare è che questi dati, che non è possibile indagare a un livello più approfondito, confermano il ruolo del porto triestino come porta verso

l'esterno che molte imprese, anche se non tutte della provincia giuliana, utilizzano come veicolo per la penetrazione dei mercati esteri.

Infine, consideriamo la dinamica delle esportazioni della provincia di Trieste (per un'analisi delle esportazioni per destinazione e attività economica si veda il riquadro *Dove vanno le esportazioni triestine? E da cosa sono composte?*). Il valore delle esportazioni del settore industriale giuliano è aumentato dal 1995 al 2010 del 154,5% (da 800 a 2.037 milioni di euro), molto più della media regionale (+81,5%), di quella del Nord Est (+81,1%) e nazionale (+70,3%); con la maggior parte del vantaggio acquisito dal 2007 al 2009 (Grafico 5). Negli ultimi due anni le esportazioni hanno mostrato una dinamica in controtendenza rispetto alle altre province del Friuli Venezia Giulia, al Nord Est e all'Italia: sono cresciute nel 2009 e hanno segnato una flessione nel 2010.

Se quattro indizi fanno una prova, pur non potendo affermare che l'industria triestina è maggiormente propensa a esportare i suoi prodotti o ha una più elevata attitudine ad aggiungere fasi di lavorazione e riesportare prodotti precedentemente importati (attraverso le cosiddette "riesportazioni"), essendo quindi internazionalizzata, possiamo per lo meno affermare che a Trieste esiste un'infrastruttura adatta al mercato delle esportazioni e considerare questo come primo punto di forza per lo sviluppo dell'industria triestina.

**Graf. 5 – Esportazioni in crescita (esportazioni dell'industria in s.s., dati a prezzi correnti, 1995=100)**



Fonte: elaborazioni CSC su dati Coeweb-ISTAT

#### **Dove vanno le esportazioni triestine? E da cosa sono composte?**

Due terzi delle esportazioni triestine sono state verso l'Europa nel 2010; la quota era pari all'85% nel 1995. Il calo è quasi interamente attribuibile alla quota delle esportazioni verso i paesi europei non-UE27 (Svizzera, Turchia, Albania, Ucraina,

Bielorussia, Moldavia, Russia, Croazia, Bosnia e Erzegovina, Serbia, Montenegro, Kosovo, Macedonia). Tali flussi si sono mantenuti costanti nel tempo a livello nominale (intorno ai 180 milioni di euro), ma il loro peso sul totale delle esportazioni triestine è sceso dal 24% al 9%. Al contrario è diminuito solo di due punti percentuali (dal 61% al 59%) il peso delle esportazioni verso i paesi dell'UE27, cresciute da 490 milioni a 1,2 miliardi di euro.

**Tab. A - Trieste: esportazioni per attività economica (pesi % e variazioni % delle esportazioni dell'industria in senso stretto, classificazione Ateco 2007)**

	Peso % 1995	Peso % 2002	Peso % 2010	Var. % 2002- 2010	Var. % 1995- 2010
Estrazione di minerali da cave e miniere	0,2	0,2	0,2	119,6	214,9
Prodotti alimentari	6,9	11,3	7,7	57,4	184,1
Bevande	1,9	2,1	0,8	-8,8	12,8
Tabacco	0,0	0,0	0,0	-	-
Prodotti tessili	2,6	4,6	2,9	45,2	182,0
Articoli di abbigliamento (anche in pelle e in pelliccia)	2,4	1,1	0,2	-47,6	-74,7
Articoli in pelle (escluso abbigliamento) e simili	0,9	0,6	0,3	12,0	-23,5
Legno e prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); articoli in paglia e materiali da intreccio	2,0	2,2	0,7	-28,0	-12,1
Carta e prodotti di carta	22,0	12,8	4,8	-13,0	-44,0
Prodotti della stampa e della riproduzione di supporti registrati	0,0	0,0	0,0	-	-
Coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	0,6	1,1	14,2	2.912,6	5.707,3
Prodotti chimici	5,7	3,4	3,6	141,8	58,8
Prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici	0,6	1,5	0,5	-21,3	131,6
Articoli in gomma e materie plastiche	2,0	1,6	1,4	103,3	80,5
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	2,6	1,7	1,5	113,0	51,7
Prodotti della metallurgia	2,2	6,5	8,4	197,1	876,7
Prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	2,2	2,0	0,8	-8,8	-8,4
Computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e orologi	13,2	19,3	6,4	-23,4	24,4
Apparecchiature elettriche e apparecchiature per uso domestico non elettriche	3,2	2,8	2,3	89,9	83,5
Macchinari e apparecchiature nca	14,8	19,6	26,1	205,4	348,5
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	8,6	1,6	0,6	-15,7	-82,2
Altri mezzi di trasporto	0,4	0,8	15,5	4.468,1	10.464,1
Mobili	2,9	1,5	0,2	-62,6	-78,5
Prodotti delle altre industrie manifatturiere	2,1	1,8	0,5	-33,0	-37,2
Attività manifatturiere	99,7	99,7	99,6	129,7	154,2
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	0,0	0,0	0,0	-	-
Prodotti delle attività di raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti; prodotti dell'attività di recupero dei	0,0	0,1	0,1	379,4	674,0

materiali					
Totale industria in senso stretto	100,0	100,0	100,0	129,9	154,5

Fonte: elaborazioni CSC su dati Coeweb-ISTAT

L'Asia centrale (India, Pakistan e Bangladesh in ordine di importanza), che ancora nel 2005 assorbiva meno dell'1% delle esportazioni triestine, ha pesato nel 2010 per più del 12%, mentre è circa raddoppiata (dal 5% al 10%) dal 1995 a oggi la quota dei beni esportati verso l'Asia orientale (Cina, Thailandia, Corea del Sud, Hong Kong e Giappone nell'ordine). È interessante notare come fra le economie emergenti la destinazione più importante nel 2010 sia stata l'India (144 milioni), seguita dalla Cina (74 milioni). Fra i paesi UE la Germania è il paese che riceve più esportazioni dalla provincia di Trieste (216 milioni nel 2010, il doppio del 1995), seguita da Francia (204 milioni, +190%) e Austria (172 milioni, da 21 nel 1995). Il paese più vicino, la Slovenia, è il quarto destinatario: nel 2010 ha fatto da sbocco a beni dalla provincia di Trieste per 168 milioni di euro; erano 136 nel 1995.

Guardando alla composizione delle esportazioni triestine per attività economica i beni del manifatturiero hanno pesato nel 2010 per il 99,6% delle esportazioni industriali, che costituiscono a loro volta il 97,3% del totale (Tabella A).

Nel periodo 1995-2010 sono aumentate in misura maggiore dell'aggregato dell'industria in senso stretto (per il quale l'aumento è stato del +154,5%) le esportazioni di: coke e prodotti derivanti dalla raffinazione (il cui peso sul totale delle esportazioni è passato dallo 0,6% al 14,2%), prodotti della metallurgia (dal 2,2% all'8,4%), macchinari e apparecchi nca (dal 14,8% al 26,1%) e altri mezzi di trasporto (dallo 0,4% del 1995 e 0,5% ancora nel 2005 al 15,5% nel 2010). Sono diminuite sensibilmente, invece, le esportazioni di: mobili (con il peso sul totale delle esportazioni passato dal 2,9% allo 0,2%), articoli di abbigliamento (dal 2,4% allo 0,2%) e prodotti di carta (dal 22,0% al 4,8%).

Fra le potenzialità del territorio triestino dobbiamo ricordare anche la presenza sul territorio provinciale di tre **istituti di alta formazione** (MIB *School of Management*, SISSA e Università degli Studi di Trieste), 26 **centri di ricerca**, alcuni dei quali riconosciuti come eccellenti a livello internazionale: *AREA Science Park* che ospita 87 realtà fra cui il Laboratorio Elettra, il Laboratorio Nazionale in Tecnologie Avanzate e nano Scienza (TASC); *l'International Centre for Science and High Technology*; il Centro Internazionale di Fisica Teorica (ICTP); il Centro Internazionale di Ingegneria Genetica e Biotecnologia (ICGEB); il Consorzio Interuniversitario per le Biotecnologie, il distretto tecnologico (CMB) e ancora centri di formazione e ricerca altamente specializzati. *AREA Science Park*, primo Parco Scientifico e Tecnologico multisettoriale d'Italia e uno tra i maggiori in Europa, dal 2005 è Ente nazionale di ricerca di 1° livello del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, e ha come obiettivo prioritario il trasferimento tecnologico. Le strategie di *AREA* a sostegno dell'innovazione, oltre a riconoscimenti a livello nazionale (come richieste di partnership e trasferimento e l'inserimento nei primi 100 casi di "Buona Amministrazione" nel 2009 da parte del Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione) sono state riconosciute come *best practice* a livello internazionale anche dall'Unione europea.

Tra i fattori competitivi di Trieste ricordiamo alcune condizioni capaci di attrarre capitale umano e finanziario (e quindi imprese) dall'esterno. Innanzitutto, un **tenore** e una **qualità della vita** superiori alla media nazionale.

Il valore aggiunto pro-capite a prezzi correnti della provincia di Trieste è fra i più alti d'Italia (Tabella 11). Nel 2008 Trieste si trovava al 12° posto nella classifica delle province italiane con 28.477 euro, più della media regionale (26.481), del Nord Est (27.967) e nazionale (23.552). Nel periodo 1997–2008 è risalita dal 46° posto, crescendo molto più rapidamente (+66,9%) rispetto alla media regionale, nazionale e del Nord Est (46,0%, 42,2%, 38,1% rispettivamente). Se nel 1997 il PIL pro-capite a Trieste era sostanzialmente in linea con quello medio italiano, dopo 11 anni è del 20% più elevato. L'alta qualità della vita nella provincia di Trieste è stata certificata ripetutamente da analisi quali quella de Il Sole 24 ore. Nella quale tra il 2000 e il 2010 solo una volta Trieste è uscita dalla *top ten* delle province italiane; nel 2010 si è piazzata al 4° posto della classifica generale retrocedendo dal 1° del 2009 e risultando seconda in Italia per le categorie “servizi, ambiente e salute” e “tempo libero” e quarta in quella “tenore di vita”.

L'elevata dotazione di infrastrutture sociali, culturali e ricreative rilevata dal rapporto Unioncamere 2010 per l'anno 2009 ne è un'ulteriore conferma: fatta 100 l'Italia, gli indicatori per le dotazioni di strutture culturali e ricreative (430,2), sanitarie (200,8) e per l'istruzione (390,2) sono i più alti rispetto a quelli di tutte le altre circoscrizioni territoriali provinciali e regionali del Nord Est.

**Tab. 11 - Trieste al 12° posto in Italia fra le più ricche (valore aggiunto pro-capite: livello in euro, numero indice e posizione su Italia)**

	1997			2008			Var. % 1997-2008
	Pro-capite (euro)	ITA=100	Pos.	Pro-capite (euro)	ITA=100	Pos.	
Pordenone	21.327	128,7	9	26.417	112,2	31	23,9
Udine	17.161	103,6	45	26.376	112,0	32	53,7
Gorizia	17.327	104,6	40	23.704	100,6	54	36,8
<b>Trieste</b>	<b>17.058</b>	<b>103,0</b>	<b>46</b>	<b>28.477</b>	<b>120,9</b>	<b>12</b>	<b>66,9</b>
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	<b>18.137</b>	<b>109,5</b>	-	<b>26.482</b>	<b>112,4</b>	-	<b>46,0</b>
<b>Nord Est</b>	<b>20.255</b>	<b>122,3</b>	-	<b>27.967</b>	<b>118,7</b>	-	<b>38,1</b>
<b>Italia</b>	<b>16.566</b>	<b>100,0</b>	-	<b>23.552</b>	<b>100,0</b>	-	<b>42,2</b>

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.

Meritano attenzione, infine, per l'attrattività di capitali e imprese dall'estero anche le cosiddette condizioni del *doing business* (“fare impresa”)⁹. L'analisi di Bianco e Bripi (2010) mostra come per l'avvio d'impresa e la soluzione giudiziale delle controversie commerciali, il contesto regionale del quale Trieste è capoluogo si trovi al 6° e 7° posto

⁹ Il progetto *Doing Business* della Banca Mondiale valuta le procedure necessarie alla vita di un'impresa e ne quantifica tempi e costi in 183 paesi del mondo fra i quali l'Italia si è piazzata nel 2011 all'80° posto. Nell'ipotesi che la posizione dell'Italia sia la combinazione di contesti presumibilmente molto differenti, Bianco e Bripi (2010) analizzano a livello regionale le modalità delle variabili che meglio catturano gli effetti territoriali: avvio d'impresa, concessione di licenze edilizie, trasferimento di una proprietà immobiliare, soluzione giudiziale delle controversie commerciali, chiusura o ristrutturazione dell'impresa.

rispettivamente del *ranking* fra le regioni, dimostrandosi più competitivo del Trentino Alto Adige e del Veneto (pure dell'Emilia Romagna per la seconda categoria).

A livello provinciale il secondo rapporto dell'Osservatorio nazionale dei distretti italiani (2011) riporta una statistica della Confartigianato per calcolare un indice della qualità della vita dei distretti: quelli della provincia di Trieste si classificano al 5° posto fra i 94 distretti considerati, con 684 punti su un massimo disponibile di 700, ottenuti per le 11 condizioni favorevoli per il “fare impresa” considerate, fra cui burocrazia, mercato del lavoro, credito, servizi, concorrenza sleale dovuta al sommerso, legalità e conflittualità. Proprio il funzionamento della giustizia va considerato come una delle precondizioni fondamentali per il “fare impresa”. La giustizia inefficiente ha, infatti, effetti diretti e negativi sui progetti delle imprese, il cui rendimento diviene più incerto, e, in questo modo, contrasta la loro espansione, incentivandole a rimanere piccole. La correlazione a livello provinciale fra la dimensione media delle imprese e la durata dei procedimenti giudiziari conferma questa ipotesi: una diminuzione del 10% della durata dei procedimenti è correlata in media con un aumento di circa lo 0,3% della dimensione media delle imprese.

La lentezza della giustizia scoraggia gli investimenti e la crescita dimensionale perché la maggiore dimensione comporta per le imprese la gestione di relazioni contrattuali più numerose, complesse e rischiose, nella quale le conoscenze e le relazioni personali preesistenti non sono più sufficienti, ma conta molto di più la fiducia nel mutuo rispetto delle regole e la certezza che nel caso di comportamenti scorretti un tribunale le imporrà. Inoltre, secondo i calcoli del CSC una diminuzione della durata dei processi del 10% è associata con un PIL pro-capite più alto dello 0,8%<sup>10</sup>.

Da questo punto di vista la situazione a Trieste non è delle peggiori: nel 2007, presso il distretto di Corte d'Appello di Trieste risultavano pendenti 1.032 procedimenti di cognizione ordinaria in primo grado ogni 100.000 abitanti con una durata media di 662 giorni; per entrambe le statistiche Trieste si piazza al 3° posto fra i distretti di Corte d'Appello del Nord Est, dopo le province trentine. Tale posizione è stata mantenuta in maniera stabile nel periodo 2000-2007, con una riduzione cumulata delle cause pendenti e della durata media rispettivamente del 38,1% (da 1.666) e del 16,2% (da 790). L'iter delle procedure fallimentari è un altro indicatore della velocità ed efficienza della risoluzione giudiziale delle controversie commerciali (Tabella 11).

Nel 2007 a Trieste la durata media in giorni dei fallimenti (1.494) e la spesa media complessiva (10.967 euro) erano i più bassi fra tutte le province del Nord Est (medie Nord Est 2.997 giorni e 45.076 euro); 20,3 imprese dell'industria ogni 10.000 sono state dichiarate fallite, il numero più basso per le province del Triveneto. Dal 2000 al 2007 la spesa media complessiva per una procedura fallimentare è cresciuta a Trieste, ma molto meno che nelle aree concorrenti; la durata media è rimasta sostanzialmente identica, mentre si è allungata altrove e a livello nazionale.

A questi aspetti positivi per il “fare impresa” fanno da contraltare alcune statistiche del Ministero dell'Interno<sup>11</sup> per il primo semestre del 2010 sul numero di reati significativi per il mondo delle imprese.

---

<sup>10</sup> Si veda a questo proposito l'approfondimento sugli effetti della giustizia sulla crescita dell'economia in Centro Studi Confindustria, *Scenari economici*, n.11, capitolo 2, 2011.

<sup>11</sup> Si veda Ministero dell'Interno – Anfp, 2011.

**Tab. 12 - Meno fallimenti, più brevi e meno costosi (procedure fallimentari: costo, durata e numero imprese)**

	2000			2007		
	Durata media <sup>1</sup>	Spesa media <sup>2</sup>	n° imprese industria fallite <sup>3</sup>	Durata media <sup>1</sup>	Spesa media <sup>2</sup>	n° imprese industria fallite <sup>3</sup>
Pordenone	2.965	6.860	9,2	3.660	67.682	35,9
Udine	2.296	3.373	18,8	2.848	60.543	30,9
Gorizia	2.366	3.532	54,5	3.389	24.926	26,2
<b>Trieste</b>	<b>1.445</b>	<b>2.083</b>	<b>17,6</b>	<b>1.494</b>	<b>10.967</b>	<b>20,3</b>
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	<b>2.209</b>	<b>3.695</b>	<b>19,1</b>	<b>2.787</b>	<b>49.038</b>	<b>30,6</b>
<b>Nord Est</b>	<b>2.571</b>	<b>3.321</b>	<b>21,2</b>	<b>2.997</b>	<b>45.076</b>	<b>22,1</b>
<b>Italia</b>	<b>2.431</b>	<b>2.471</b>	<b>36,3</b>	<b>3.035</b>	<b>39.997</b>	<b>22,9</b>

<sup>1</sup> in giorni; <sup>2</sup> euro; <sup>3</sup> per 10.000 imprese dello stesso tipo.

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.

Nella classifica generale, che considera cinque tipologie di reati (truffe e frodi informatiche, furti in esercizi commerciali, ricettazione, danneggiamenti con incendio ed estorsioni), per numero complessivo di reati Trieste si trova al terzo posto con 30,25 reati ogni 1.000 imprese, dopo Napoli e Bologna e subito prima di La Spezia e Genova, tutti grandi capoluoghi caratterizzati come Trieste da una fitta rete di collegamenti.

Quello dei reati verso le imprese è un fattore che può disincentivare l'attrazione di capitali esterni e va, quindi, considerato fra i **punti di debolezza** e possibili **ostacoli allo sviluppo** dell'economia e dell'industria triestina. Fra i quali il fatto che la collocazione del territorio nell'Alto Adriatico pone l'industria triestina in **competizione** non solo con le province del Nord Est, ma anche con le regioni dei paesi confinanti, che sono affini anche per ragioni storiche e culturali (Tabella 12). Su tutti la **Slovenia** ambisce e si candida a divenire la cerniera dei Paesi Balcanici, il *trait d'union* tra le potenzialità di investimento e le opportunità di sviluppo di un'area in piena crescita economica. Si tratta di un'economia competitiva e flessibile, che ha tratto massimo profitto dalla sua entrata nell'Unione europea nel 2004 (in quella monetaria nel 2007), crescendo, prima della crisi, dal 2004 al 2008 a un tasso reale medio annuo del 5,0%. Un'economia in cui nel 2008 i servizi hanno contribuito per il 63,7% alla formazione del valore aggiunto, mentre l'industria in senso stretto ha fornito il 25,5%, con il contributo più basso dell'industria al valore aggiunto regionale (13,8%) segnato nel 2008 proprio dalla regione del Litorale Carso (Obalno-kraška), che sostanzialmente chiude fra sé e il mare Adriatico la provincia di Trieste. Le esportazioni slovene sono aumentate di quasi cinque volte dal 1995, con la quota dell'Italia come paese di destinazione delle esportazioni e origine delle importazioni che è rimasta sostanzialmente costante dal 2001 al 2008.

Per cercare di valutare quanto la crescita della Slovenia sia avvenuta in competizione con Trieste e la sua industria, è interessante analizzare se esistono dei gruppi di prodotti industriali per i quali si osserva nel periodo 1995-2008 contemporaneamente una diminuzione delle esportazioni triestine verso la Slovenia e un incremento della quota di valore aggiunto sul totale in Slovenia. Tale regolarità empirica occorre per cinque gruppi di prodotti:

1. prodotti chimici, che valevano nel 1995 il 10,9% delle esportazioni triestine in Slovenia, hanno sperimentato una riduzione del 39,2% delle esportazioni triestine e un aumento del +29,9% del valore aggiunto sloveno;
2. Articoli di gomma e materie plastiche, con un peso del 3,7% sull'export di Trieste verso Lubiana e con variazioni di -24,9% nell'export di Trieste e +10,6% nel valore aggiunto sloveno;
3. Prodotti di metallo, esclusi i macchinari, con un peso appena inferiore a quello degli articoli di gomma e con variazioni di -56,7% nell'export triestino e +45,9% nel valore aggiunto sloveno;
4. macchinari e apparecchiature anca che valeva nel 1995 circa il 12% delle esportazioni triestine in Slovenia e con variazioni di -63,0% nell'export di Trieste e +49,7% nel valore aggiunto sloveno;
5. Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi, che contribuivano al 21,9% delle esportazioni triestine verso la Slovenia e con variazioni di -96,9% delle esportazioni triestine e +58,1% del valore aggiunto sloveno.

**Tab. 13 - I vicini concorrenti: Slovenia, Croazia e Austria**

	Slovenia	Croazia	Austria
PIL reale (D% 2009-2010)	1,2	-1,4	2,1
PIL reale (D% 1995-2010)	3,3	2,8	2,1
PIL reale (D% 2011-2030; previsioni)	2,6	3,6	1,8
Produzione industriale (D% 2011-2030; previsioni)	2,8	3,8	2,0
PIL pro-capite a prezzi correnti, 1995	8.101	3.655	21.970
PIL pro-capite a prezzi correnti, 2008	18.450	10.682	33.960
% valore aggiunto industria in s.s. sul totale, 1995	29,1	25,9	22,9
% valore aggiunto industria in s.s. sul totale, 2008	25,5	20,2	23,2
Occupati industria in senso stretto/totale occupati, 1995	33,4	n.d.	n.d.
Occupati industria in senso stretto/totale occupati, 2008	25,5	21,8	17,1
Esportazioni di beni (milioni di euro), 2008	20.048	9.585	117.525
$\Delta\%$ esportazioni 1995-2008 <sup>1</sup>	387,0	98,8	164,2
% destinazione Italia sul totale esportazioni, 2008	12,1	19,2	n.d.
% provenienza Italia sul totale importazioni, 2008	18,3	17,1	n.d.
Propensione alle esportazioni <sup>2</sup> , 2008	61,2	23,4	45,5
Apertura al commercio estero <sup>3</sup> , 2008	130,6	74,3	92,6
Doing Business: indicatore generale, 2011	42	84	32
Doing Business: avvio d'impresa, 2011	28	56	125
Doing Business: soluzione giudiziale delle controversie commerciali, 2011	60	47	9

<sup>1</sup> Croazia 2000-2008. <sup>2</sup> esportazioni/valore aggiunto economia; <sup>3</sup> (esportazioni + importazioni)/valore aggiunto economia.

Fonte: elaborazioni CSC su dati IHS Global Insight, SI-Stat, Croatian Bureau of Statistics, Statistik, Austria, Banca Mondiale

Naturalmente si tratta di una concordanza statistica cui non possiamo attribuire alcun nesso di causalità e che, data la mancanza di dati ancora più dettagliati, non possiamo interpretare come prodotto dell'accresciuta competizione della Slovenia nei confronti di Trieste in quei comparti produttivi. Possiamo, però, affermare che se c'è stato un aumento nella concorrenza slovena nei confronti dei prodotti triestini e nell'attrazione di imprese e quindi di valore aggiunto, i cinque settori elencati sono i naturali candidati a esserne stati colpiti.

In Slovenia anche l'azione politica è fortemente indirizzata ad aumentare l'attrattività, cioè la capacità di calamitare dall'estero non solo capitali ma anche imprese. Un contributo non indifferente in questa direzione è costituito dal trattamento fiscale paritario tra imprese nazionali e straniere, con un'aliquota sugli utili aziendali del 20%.

Le stime di IHS Global Insight per la Slovenia ipotizzano per il periodo 2011-2030 una crescita media annua del PIL reale e della produzione industriale del 2,6% e 2,8% rispettivamente. Ma la posizione di Trieste e il suo ruolo come porta verso la Mitteleuropa la pongono in concorrenza anche con altri paesi. L'Austria (1,8% e 2,0% le crescite medie previste per PIL reale e produzione industriale fino al 2030), la cui competitività nelle condizioni favorevoli al "fare impresa" è riconosciuta nell'analisi *Doing Business* 2011 della Banca Mondiale: 32° posto nella classifica generale fra i 183 paesi analizzati e 9° per la risoluzione giudiziale delle controversie commerciali (l'Italia in questo ambito si piazza al 157° posto).

La Croazia, che dopo una *performance* negativa anche nel 2010 (-1,4%), nei prossimi anni ripartirà dalla crisi entrando dal luglio 2013 a far parte dell'Unione europea come 28° paese e, quindi, godrà per questo motivo di nuovi slanci commerciali e di un più intenso sviluppo futuro grazie al *catching-up* verso i livelli di standard di vita UE (+3,6% e +3,8% il PIL reale e la produzione industriale in media d'anno nei prossimi vent'anni secondo le previsioni IHS). Anche gli altri paesi della Mitteleuropa vedranno crescere a ritmi più veloci di quello italiano il PIL reale e la produzione industriale: Serbia (+5,0% e +5,5%), Repubblica Ceca (+4,1% e +4,7%) e Ungheria (+3,5% e +3,4%).

Un secondo vincolo allo sviluppo è dato dal fatto che nella provincia di Trieste, che è già la più piccola d'Italia con i suoi sei comuni estesi su una superficie di 211 km<sup>2</sup>, la **possibilità di insediamento** di realtà industriali di tipo estensivo tradizionale è limitata dall'indisponibilità di aree che dovrebbero essere state sottoposte a bonifica e a ripristino ambientale già da tempo. L'area del porto industriale di Trieste viene individuata dal DM 471/99 come Sito inquinato di Interesse Nazionale, il quale insiste su un'area di 1.700 ettari di cui 500 per la parte a terra e 1.200 per la parte a mare del Golfo di Trieste. Gli interventi di caratterizzazione, bonifica e ripristino ambientale sono stati delegati con Legge Regionale 15/04 all'Ente Zona Industriale di Trieste e al Consorzio per lo sviluppo industriale della zona Aussa – Corno. Tali operazioni sono rallentate da questioni burocratiche e politiche e dalla lunga attesa dello sblocco dei finanziamenti regionali e comunitari. La riconversione dell'area dell'ex-Ferriera Lucchini è un'altra questione aperta sul fronte non solo ambientale, ma anche della disponibilità di aree per l'insediamento e l'occupazione industriale. In questo contesto, finché le questioni citate non saranno risolte, lo sviluppo futuro di Trieste non potrà che essere **intensivo**, basato maggiormente sul capitale umano intellettuale piuttosto che sul capitale fisico.

Infine, Trieste avrebbe dotazioni infrastrutturali economiche di primo livello rispetto alle province concorrenti, secondo il rapporto Unioncamere 2010 per il 2009 (Tabella 13): primo posto per il totale delle infrastrutture economiche e non solo, anche al netto dei porti. Considerando le singole sottocategorie, Trieste si manterrebbe ai primi posti in Italia: infrastrutture aeroportuali (604,8, fatto 100 l'Italia); rete ferroviaria (181,3); strutture e reti per la telefonia e la telematica (188,7); servizi bancari (169,6); impianti e reti energetico – ambientali (200,6). Solo la rete stradale appare insufficiente (42,5); un discorso a parte merita il porto. Qualche dubbio sulla reale capacità di queste statistiche di cogliere i veri problemi delle infrastrutture locali sorge, comunque, dalla lettura della

rassegna stampa locale e dal *report* “iProvincia di Trieste” di Fondazione Nord Est (2011). La carenza di infrastrutture per il trasporto viene indicata chiaramente come uno dei freni alla crescita di Trieste.

In particolare, l’ampliamento del porto, la mancanza dei corridoi di accesso ferroviario al porto, il Corridoio 23 Baltico-Adriatico e la linea ferroviaria ad Alta Velocità lungo il corridoio 5 Trapidano sono tutti nodi irrisolti che soffocano lo sviluppo dell’area, anche in relazione al concorrente porto sloveno di Capodistria. In questo contesto si innesca il progetto Unicredit che a partire dallo scalo di Monfalcone prevede interessanti e importanti sviluppi anche per il porto di Trieste<sup>12</sup>.

Anche la riqualificazione del Porto Vecchio, tanto discussa e sempre sul punto di partire, da punto debole può e deve trasformarsi in potenzialità di crescita, date le sinergie fra il settore dei servizi che dovrebbero insediarsi in quell’area e quello della nautica da diporto e la cantieristica navale.

**Tab. 14 - Infrastrutture di primo livello (indicatori di dotazione infrastrutturale; Italia=100)**

	Totale infrastrutture <sup>1</sup>	Totale infrastrutture al netto dei porti	Totale infrastrutture economiche	Strutture e reti per la telefonia e la telematica	Reti bancarie e di servizi vari	Impianti e reti energetico ambientali
Bolzano	56,3	62,6	51,8	45,1	61,6	69,8
Trento	62,8	69,7	58,4	59,3	87,4	116,9
Trentino AA	59,4	66,0	54,9	51,9	73,8	92,2
Verona	104,5	116,2	106,4	109,1	127,8	132,1
Vicenza	86,4	96,0	87,8	116,0	130,0	145,8
Belluno	45,2	50,2	41,0	45,0	61,3	76,9
Treviso	92,8	103,2	93,9	107,6	135,7	141,1
Venezia	266,6	157,9	324,3	128,1	127,0	170,5
Padova	119,3	132,5	106,9	123,7	151,3	151,7
Rovigo	66,8	74,2	61,1	65,4	78,0	106,5
Veneto	118,8	110,4	125,8	106,0	123,2	137,9
Pordenone	59,2	65,7	55,8	72,3	89,0	110,2
Udine	78,9	81,0	79,5	56,8	89,5	114,8
Gorizia	206,9	148,6	231,9	125,8	140,8	181,8
<b>Trieste</b>	<b>598,3</b>	<b>267,6</b>	<b>708,8</b>	<b>188,7</b>	<b>169,6</b>	<b>200,6</b>
<b>FVG</b>	<b>136,2</b>	<b>101,2</b>	<b>148,7</b>	<b>80,1</b>	<b>101,7</b>	<b>127,7</b>
<b>Nord Est</b>	<b>110,3</b>	<b>103,4</b>	<b>114,9</b>	<b>91,5</b>	<b>110,9</b>	<b>128,8</b>
<b>Italia</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

<sup>1</sup> *Economiche: strade, porti, aeroporti, rete ferroviaria, reti per la telefonia e telematica, reti bancarie e impianti e reti energetico ambientali e sociali: strutture per l'istruzione, sanitarie e culturali-ricreative.*  
Fonte: elaborazioni CSC su dati Unioncamere

<sup>12</sup> Sul tema della portualità e dei progetti che si stanno sviluppando per il porto di Trieste si rinvia al capitolo curato nella presente pubblicazione da Costa e Borruo.

#### 4. Scenari di sviluppo futuro

Lo scenario di sviluppo dell'industria triestina va inserito sia nel quadro macroeconomico globale, europeo e nazionale sia nello scenario di sviluppo industriale globale e nazionale che si è andato delineando negli ultimi anni.

##### 4.1 Dinamiche dell'economia globale e nazionale

Nel 2010 l'economia globale è tornata a crescere a un ritmo sostenuto: il Fondo Monetario Internazionale<sup>13</sup> stima che il PIL mondiale sia cresciuto del 5,1% e il CSC<sup>14</sup> che il commercio internazionale sia aumentato del 15,4%. Tuttavia la crescita economica non è stata omogenea: maggiore nei paesi emergenti (+7,4%) e di più recente industrializzazione, anche con spinte inflazionistiche importanti; più lenta nei paesi avanzati (+3,0%), in particolare in Italia, il cui PIL nel 2010 è cresciuto dell'1,3%. Le stime più recenti di IHS Global Insight ipotizzano per il periodo 2011-2030 una crescita media globale del 3,8%, con i paesi avanzati che continueranno a correre meno dei paesi emergenti (5,7% contro 2,2%), tra cui saranno ancora protagonisti la Cina (7,2%), l'India (7,6%), il Brasile (4,7%), la Russia (3,3%) e il Sud Africa (4,7%). In questi paesi i tassi annui di crescita della produzione industriale saranno pari a 8,5%, 6,3%, 4,4%, 2,8% e 4,6%.

Per il 2011 la previsione della crescita globale è fissata al 4,4%, ma persistono elementi di rischio legati al graduale venir meno dello stimolo delle politiche fiscali e monetarie ultraespansive, alla decelerazione delle economie emergenti in seguito alle politiche restrittive volte al contenimento dell'inflazione, ai prezzi delle materie prime che hanno ripreso a correre, anche a causa delle incertezze che caratterizzano parte del contesto geopolitico, e al disastro naturale del Giappone.

In tale contesto l'Europa sta vivendo un periodo di trasformazione e vede messo in dubbio il suo storico ruolo di protagonista nella scena mondiale<sup>15</sup>. La recessione ha lasciato eredità pesanti nella disoccupazione elevata ed evidenziato le carenze, in particolare nell'economia italiana. Le economie europee sono sempre più interdipendenti. L'Europa continuerà a trarre vantaggio dal fatto che la sua economia è una delle più aperte del mondo, ma dovrà far fronte alla concorrenza in aumento dei paesi emergenti, come Cina e India che investono massicciamente in ricerca e tecnologia per far salire la loro industria lungo la catena del valore. Ciò se da una parte mette a dura prova la competitività di alcuni settori della nostra economia, dall'altro lato offre nuove opportunità perché mano a mano che i paesi emergenti si sviluppano, si aprono nuovi mercati per i prodotti della manifattura europea e italiana.

La crisi non è stata un episodio congiunturale, ma ha impresso una svolta epocale. Ha posto nuove sfide di fronte alle quali l'Europa deve fare scelte chiare, ma difficili. È necessario affrontare la sfida immediata della ripresa e quella a lungo termine (globalizzazione, pressione sulle risorse naturali e ambientali, invecchiamento della popolazione) in modo da riacquistare competitività e porre le basi per una crescita elevata e sostenibile. In alternativa, riforme a ritmo lento e scarsamente coordinate rischiano di causare una perdita permanente di ricchezza, attraverso un basso tasso di crescita e livelli di disoccupazione elevati, accompagnati da disagio sociale e dal

<sup>13</sup> Si veda Fondo Monetario Internazionale, 2011.

<sup>14</sup> Si veda Centro Studi Confindustria, Scenari economici, n. 11, giugno 2011.

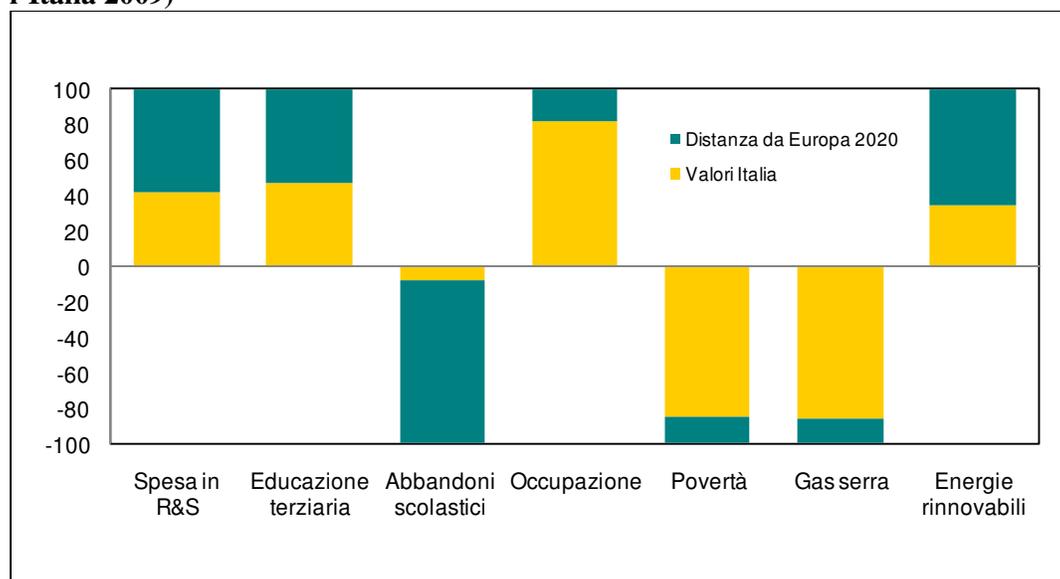
<sup>15</sup> Si veda Commissione europea, 2010.

relativo declino sulla scena mondiale. Quanto sopra è tanto più vero per l'Italia all'interno del contesto europeo.

L'UE lo scorso anno in "Europa 2020" ha ridefinito la strategia per tornare a crescere rimodulando gli obiettivi della strategia di Lisbona. Il modello di crescita proposto è "intelligente, sostenibile e inclusivo" e comprende sette indicatori-obiettivo quantitativi, fra i quali: spendere non meno del 3% del PIL per ricerca e sviluppo, ridurre gli abbandoni scolastici, aumentare la quota di 30-35enni con istruzione universitaria, aumentare la quota delle fonti energetiche rinnovabili, ridurre le emissioni di gas serra. Rispetto all'inizio del decennio si è avuto in Italia un progresso significativo in termini relativi per il tasso di occupazione, per l'istruzione universitaria e in misura minore per la spesa in ricerca e sviluppo. Fatti 100 gli obiettivi di Europa 2020, il nostro paese alla fine del 2009 presentava indicatori fra 85 circa per povertà e gas serra e 8 per la riduzione degli abbandoni scolastici<sup>16</sup>; per la spesa in R&S l'indicatore era pari a 42 (1,27% la spesa stimata sul PIL invece del 3% obiettivo; Grafico 6).

Nel Programma nazionale di riforma (PNR), elaborato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e presentato ad aprile 2011, gli obiettivi fissati dall'Italia sono tutti inferiori a quelli dell'Unione, con la spesa in ricerca e sviluppo molto penalizzata, con un obiettivo dell'1,53% del PIL, pari alla metà di quello fissato da Europa 2020.

**Graf. 6 – Italia distante da Europa 2020 (obiettivi Europa 2020=100 e valori per l'Italia 2009)**



<sup>1</sup> Per spesa in R&S e energie rinnovabili anno 2008.

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT e Eurostat.

La ricerca e sviluppo sono i principali motori della crescita perché stimolano l'innovazione senza la quale non ci può essere aumento della produttività. I dati OCSE evidenziano che dal 1995 al 2008 in Italia, come anche negli altri paesi principali dell'OCSE, si è osservata una diminuzione della quota di R&S finanziata dal pubblico e un aumento di quella finanziata dall'industria (Tabella 14).

<sup>16</sup> Si veda anche ISTAT, 2011.

**Tab. 15 - Diminuisce la componente pubblica (% spesa in R&S per fonte di finanziamento)**

	Industria		Settore pubblico		Altre fonti nazionali		Estero	
	1995	2008	1995	2008	1995	2008	1995	2008
Germania	60,0	67,3	37,9	28,4	0,3	0,3	1,8	4,0
Francia	48,3	50,7	41,9	38,9	1,7	2,3	8,1	8,1
Regno Unito	48,2	45,4	32,8	30,7	4,5	6,2	14,5	17,7
Spagna	44,5	45,0	43,6	45,6	5,2	3,8	6,7	5,6
Italia	41,7	45,2	53,0	42,9	-	4,1	5,3	7,8
Stati Uniti	60,2	67,3	35,4	27,1	4,4	5,6	-	-
Giappone	67,1	78,2	22,8	15,6	9,9	5,8	0,2	0,4
Totale OCSE	59,4	64,5	33,9	27,7	4,1	4,7	3,6	3,1

Fonte: elaborazione CSC su dati OCSE

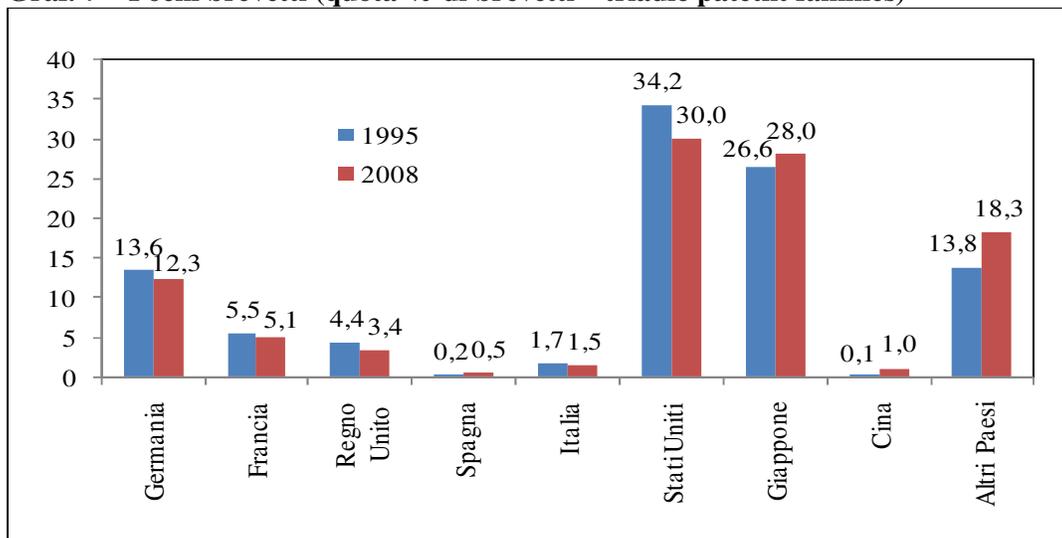
Nello stesso tempo l'Italia ha registrato un ritardo rispetto agli altri paesi industrializzati negli investimenti in ricerca e sviluppo (Tabella 15). Nel 2008 erano appena l'1,23% del PIL, più di un punto percentuale sotto la media OCSE (2,34%) e la Germania (2,68%), con differenze che dal 1995 non si sono diminuite. A partire dal 2005 l'Italia è stata superata anche dalla Spagna. Certamente il ritardo dipende dall'insufficiente spesa pubblica in R&S, dovuta anche alla necessità di risanare la finanza pubblica, ma dipende anche dall'insufficiente spesa delle imprese che nel 2008 investivano in R&S lo 0,56% del PIL (Germania 1,80% e Francia 1,07%). Infatti, pur esistendo un nucleo significativo di imprese che investono in R&S una quota elevata del loro fatturato, nel complesso prevale in Italia il gran numero di imprese di piccole e piccolissime dimensioni che non fanno ricerca, anche perché sono troppo piccole per realizzarla (il 99% delle imprese è al di sotto dei 100 addetti) e sono specializzate in settori a bassa contenuto di R&S.

**Tab. 16 - Pochi in investimenti in R&S (Spesa in R&S, % del PIL)**

	1995	2005	2006	2007	2008
Germania	2,19	2,49	2,53	2,53	2,68
Francia	2,29	2,10	2,10	2,04	2,11
Regno Unito	1,91	1,73	1,76	1,82	1,77
Spagna	0,79	1,12	1,20	1,27	1,35
<b>Italia</b>	<b>0,97</b>	<b>1,09</b>	<b>1,13</b>	<b>1,18</b>	<b>1,23</b>
Stati Uniti	2,50	2,57	2,61	2,66	2,79
Giappone	2,92	3,32	3,41	3,44	3,44
Cina	0,57	1,34	1,42	1,44	1,54
Totale OCSE	2,05	2,21	2,24	2,28	2,34
Differenza Italia OCSE	1,08	1,12	1,11	1,10	1,11

Fonte: elaborazione CSC su dati OCSE

**Graf. 7 – Pochi brevetti (quota % di brevetti – triadic patent families)**



Fonte: elaborazioni CSC su dati OCSE

Il ritardo si riflette nel numero di brevetti pro-capite; nel 2005 in Italia erano pari a poco più di un quarto di quelli della Germania (14,2 contro 64,9 per milione di abitanti), con un lieve miglioramento negli ultimi anni che però non ha sostanzialmente ridotto le distanze dagli altri paesi industrializzati<sup>17</sup>. A livello globale la quota italiana di brevetti è scesa dall'1,7% all'1,5% nel periodo 1995-2008 (Grafico 7).

Con la strategia Europa 2020 l'Unione europea si pone tre priorità tradotte in obiettivi specifici che devono essere accolti nei programmi di riforma nazionale e si rafforzano a vicenda<sup>18</sup>:

- 1) crescita intelligente: sviluppare un'economia basata sull'istruzione, ricerca, conoscenza e innovazione;
- 2) crescita sostenibile: promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse energetiche, più verde, ecocompatibile;
- 3) crescita inclusiva: promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale.

Si tratta di traguardi connessi fra loro. Livelli di istruzione più elevati favoriscono l'occupabilità e i progressi compiuti nell'aumentare il tasso di occupazione contribuiscono a ridurre la povertà. Una maggiore capacità di R&S e di innovazione in tutti i settori dell'economia, associata a un più efficiente utilizzo delle risorse, migliora la competitività e favorisce la creazione di posti di lavoro. Investendo in tecnologie più pulite si protegge l'ambiente e si creano allo stesso tempo nuovi sbocchi per le imprese e nuovi posti di lavoro. Questi obiettivi danno un'idea generale della misura in cui, secondo la Commissione, l'UE dovrebbe evolversi. Per garantire che ciascuno stato membro adatti la strategia Europa 2020 alla sua situazione specifica, la Commissione propone che questi traguardi dell'UE siano tradotti in obiettivi e percorsi nazionali di riforma al fine di rispecchiare la situazione attuale di ciascuno stato membro.

Tutte azioni particolarmente necessarie in un contesto come quello italiano in cui dalla metà degli anni 90 la crescita è stata inferiore sia rispetto al passato sia rispetto alle altre

<sup>17</sup> Si veda Centro Studi Confindustria, *Italia 2015*, maggio 2010.

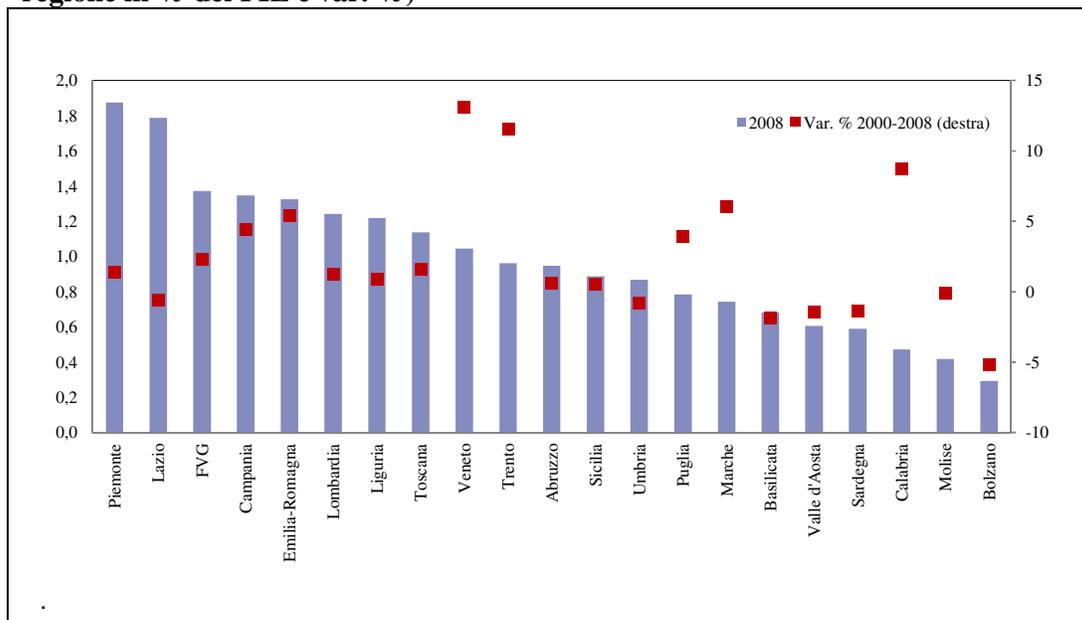
<sup>18</sup> Si veda Commissione Europea, 2010.

maggiori economie europee. Il divario è divenuto particolarmente evidente nell'ultimo decennio con l'affacciarsi sullo scenario mondiale di nuovi attori, le c.d. economie emergenti. L'Italia ha evidenziato la peggiore *performance* in assoluto e per l'effetto congiunto di una bassa crescita nel periodo pre-crisi e della profondità della recessione è risultato l'unico paese dell'UE in cui il PIL pro-capite del 2009 (24.481 euro) sia sceso sotto il livello del 1999 (24.697). Dal 2000 al 2010 l'Italia ha già vissuto un "decennio perduto" di assenza di crescita: il PIL è aumentato del 2,5% cumulato, contro il 45,2% negli anni settanta, il 26,9% negli anni ottanta e il 17,0% nei novanta e contro il 13,7% nella media del resto dell'Eurozona. Il PIL pro-capite italiano nel 2011 è sceso al 94% della media dell'area Euro, dal 104% del 2000 e dal 107% del 1990.

Il Programma nazionale di riforma contenuto nel Documento di Economia e Finanza 2011 approvato in aprile sintetizza le riforme strutturali programmate e già avviate per il raggiungimento degli obiettivi nazionali discendenti dalla strategia Europa 2020, con l'intento di superare i colli di bottiglia che ancora impediscono la crescita del Paese, fra i quali, oltre al debito pubblico, il basso tasso di occupazione, in particolare dei giovani e femminile, e la perdita di competitività (attraverso la crescita della produttività), ci sono anche la scarsa apertura alla concorrenza dei settori dei servizi e delle industrie a rete e gli insufficienti investimenti in conoscenza e innovazione. Una migliore qualità dell'istruzione, l'internazionalizzazione della ricerca, il pieno sfruttamento delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), un maggiore collegamento fra scuola e mercato del lavoro e una maggiore spesa privata in R&S sono leve su cui agire.

Il Friuli Venezia Giulia è una fra le regioni più virtuose: investendo l'1,37% del PIL in R&S con una crescita del 2,3% nel periodo 2000-2008, si trova al di sotto del *target* del PNR ma comunque al di sopra della media italiana (Grafico 8).

**Graf. 8 – Friuli Venezia Giulia sopra la media ma sotto il target (spesa in R&S per regione in % del PIL e var. %)**



Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT

I criteri di Europa 2020 e del PNR sono contenuti a livello regionale all'interno del Programma Operativo Regionale (POR) FESR 2007-2013 della regione Friuli Venezia Giulia, approvato dalla Commissione Europea nel 2007, i cui obiettivi specifici e operativi sono coerenti con gli obiettivi del Piano per l'Innovazione, la Crescita e l'Occupazione<sup>19</sup> con il quale l'Italia aveva trasferito all'interno del Paese le linee guida della strategia di Lisbona approvata nel 2000 e rilanciata nel 2005 con l'obiettivo espressamente dichiarato di fare dell'Unione la più competitiva e dinamica economia e società della conoscenza.

L'attività del POR è concentrata a sviluppare la competitività del sistema territoriale attraverso lo sviluppo dell'innovazione tramite il supporto della ricerca scientifica. Gli Assi prioritari di tale programma sono: 1) innovazione, ricerca, trasferimento tecnologico e imprenditorialità, 2) sostenibilità ambientale, eco-sostenibilità ed efficienza energetica del sistema produttivo e 3) accessibilità e rafforzamento competitivo del sistema economico regionale anche attraverso la diffusione delle tecnologie dell'informazione e comunicazione e miglioramento delle infrastrutture.

Manca a tutt'oggi, e anzi è auspicabile che venga al più presto adottato, un piano della Provincia di Trieste che si ispiri ai principi della strategia Europa 2020 e colga il meglio delle opportunità che il territorio offre, mirando quindi a uno sviluppo basato su conoscenza e innovazione, senza dimenticare le numerose opportunità che la sostenibilità ambientale presenta per le nuove iniziative imprenditoriali.

#### **4.2 Dinamiche industriali<sup>20</sup>**

A partire dal 2000 è cambiata profondamente la geografia dell'industria mondiale e italiana con un'accelerazione nella convergenza delle economie emergenti a quelle avanzate. Nel corso degli anni Duemila le modalità di sviluppo del settore manifatturiero si sono progressivamente modificate e la più grave crisi negli ultimi ottanta anni ha messo ulteriormente in luce la necessità per le imprese del manifatturiero di adeguarsi alla nuova realtà. L'affermarsi di nuovi produttori e anche di nuovi mercati ha comportato la riorganizzazione delle filiere su scala globale. La riduzione del grado di integrazione verticale dei sistemi industriali europei e il decentramento delle fasi di lavorazione nelle economie emergenti hanno permesso la costituzione di catene di fornitura globali che hanno di fatto aumentato i traffici internazionali di beni intermedi.

L'assetto industriale si è fatto ancora più policentrico. A livello globale, con la partecipazione di un numero maggiore di paesi e la redistribuzione dei pesi tra le economie. La recessione del 2008-2009 e la ripresa del 2010-2011 hanno accelerato il processo di spostamento del baricentro della produzione industriale mondiale a favore dei paesi emergenti (specialmente l'Asia) e a discapito dell'Europa e degli Stati Uniti.

In questo panorama l'Italia, a partire dal 1996 e fino alla crisi, ha conosciuto una nuova fase di sviluppo del manifatturiero caratterizzata dalla riduzione del numero delle imprese e dalla stabilizzazione (se non già l'aumento) della dimensione media d'impresa. L'Italia è risultata nel 2010 la settima potenza industriale con una quota del 3,4% della produzione manifatturiera globale, perdendo due posizioni rispetto al 2009 a favore dell'India e della Corea del Sud e trovandosi ormai incalzata dal Brasile. La classifica è guidata saldamente dalla Cina che ha prodotto nel 2010 il 21,7% dell'output

<sup>19</sup> Si veda Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2005.

<sup>20</sup> Per un approfondimento si vedano Centro Studi Confindustria, Scenari Industriali, n. 1, giugno 2010, e n.2, giugno 2011.

manifatturiero mondiale; l'India è salita al quinto posto con una quota del 3,7%, mentre i BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), gli emergenti con maggior prospettiva di crescita, sono saliti al 30,6% dal 21,7% del 2007 e dal 12,8% del 2000.

In uno scenario di ridisegno delle filiere produttive a livello globale l'**internazionalizzazione** (o l'ampliamento dei mercati di esportazione per chi è già aperto all'estero) è tra le variabili chiave per lo sviluppo delle imprese manifatturiere. Le altre sono:

- l'**innovazione di prodotto**, un'innovazione ad alto contenuto di conoscenza che permetta di passare a una produzione sempre più *brain intensive* e di attuare una diversificazione produttiva in senso laterale applicando il sapere a settori differenti da quelli originari in modo da produrre nuovi beni, diversi non solamente dai propri ma soprattutto da quelli dei concorrenti; ma anche l'innovazione di **processo** volta a incrementare l'efficienza nella produzione dei beni attraverso la revisione dell'organizzazione tecnologica dell'azienda, la gestione delle risorse umane, le fasi del processo produttivo;
- l'**apertura all'esterno** dell'impresa in termini non solo di capacità manageriali esterne ma anche di partnership di varia natura con altre imprese e, quindi di capacità di **aggregarsi e fare rete-sistema**;
- l'innalzamento della **reputazione dell'azienda** attraverso l'attenzione al marchio e alla qualità del prodotto, a uno standard che sia facilmente riconoscibile come autentico *made in Italy* e possa trovare sbocco nei nuovi mercati di consumo che hanno acquisito maggiore consistenza dopo la crisi;
- la capacità di **soddisfare** rapidamente le **esigenze dei clienti**. Adoperando queste leve, molte imprese hanno attraversato la crisi uscendone se non vincenti, per lo meno non sconfitte e pronte a ripartire per un futuro di sviluppo e di successo<sup>21</sup>.

## 5. Per Trieste: un'industria Es.Te.Ta.

Lo sviluppo del tessuto industriale triestino deve basarsi sulla riorganizzazione della struttura produttiva, con particolare attenzione alle micro e piccole imprese, sulla promozione della filiera del sapere e della conoscenza e sulla valorizzazione del capitale umano. Vanno sciolti alcuni nodi che frenano la competitività delle imprese a cominciare da un'offerta di ricerca, innovazione e alta formazione di capitale umano intellettuale ancora poco collegata con il mondo delle imprese e dall'altra un sistema delle imprese, le quali sono in grandissima parte piccole e piccolissime, e con mezzi troppo scarsi per fare i necessari investimenti in capitale immateriale e, quindi, in R&S in modo da poter introdurre innovazioni di prodotto e di processo.

Sintetizzando le considerazioni sulla natura dell'industria triestina, tenendo conto dei punti di forza e debolezza del territorio analizzati, e considerando l'analisi del quadro economico e industriale globale e nazionale appena tracciata, lo scenario di sviluppo dell'industria/manifattura triestina che proponiamo può essere sintetizzato con l'espressione di Trieste industria Es.Te.Ta.:

- **Es. come Trieste industria Esportatrice**, nel senso di una maggiore *internazionalizzazione* delle imprese dato che l'apertura all'estero, la proiezione verso

---

<sup>21</sup> Si veda Arrighetti, Paolazzi, Traù in *Costruire il futuro*, 2011.

l'export e l'ampliamento dei mercati di esportazione stanno divenendo sempre più fattori decisivi nel contesto di filiere globali nel settore manifatturiero e sono dunque un *driver* su cui puntare in un contesto che, come abbiamo visto, gode di una naturale propensione all'apertura all'estero. Nell'ottica di un'industria Esportatrice la piccola dimensione media dell'industria triestina costituisce un ostacolo. Le imprese piccole e piccolissime hanno oggettive difficoltà a internazionalizzarsi, a fare ricerca e sviluppo e ad attrarre capitale umano di alto profilo. L'organizzazione produttiva dei distretti industriali, che abbiamo visto essere meno sviluppata che altrove, seppure l'esistente sia di elevato livello, può costituire un modello di riferimento in un territorio ricco di imprese micro e piccole che devono crescere per rilanciare la produttività, possono ridurre i costi attraverso economie di agglomerazione, e possono, unendosi, espandersi nei mercati globali a cui da sole non avrebbero la forza, le competenze e i mezzi per accedere. Ma non solo il distretto industriale potrebbe divenire il modello produttivo di riferimento, ma anche e soprattutto la costituzione di reti di imprese, non necessariamente vicine geograficamente e non necessariamente tutte del territorio triestino, attraverso ad esempio il nuovo contratto di rete.

- **Te. come Trieste industria Tecnologica**, nel senso di un necessario maggiore *trasferimento tecnologico* dall'importante sistema degli enti di ricerca al sistema delle imprese, sia quelle mature leader sia quelle più piccole che devono unirsi in rete per disporre delle risorse finanziarie e di capitale umano di cui altrimenti non potrebbero disporre. La capacità innovativa del distretto tecnologico triestino, specialmente nel campo delle biotecnologie e nanotecnologie e la vocazione triestina per la ricerca scientifica costituiscono un potenziale che va valorizzato nell'ottica di un più intenso trasferimento tecnologico verso l'industria. Tale trasferimento dovrebbe servire innanzitutto a difendere le posizioni competitive acquisite dalle imprese leader. Allo stesso tempo dovrebbe rafforzare la competitività delle imprese di minori dimensioni favorendo il loro processo di transizione verso una struttura produttiva a più alto contenuto di valore aggiunto. Nell'attuale fase di sviluppo industriale italiano, in cui le imprese hanno per ragioni diverse perso competitività sia verso i *competitor low cost* sia verso quelli *high cost*, la capacità di innovazione e, dunque, le sinergie e il trasferimento tecnologico dagli enti di ricerca all'industria sono un fattore su cui puntare, soprattutto se si dispone in un ricchissimo sistema di enti per il trasferimento tecnologico.

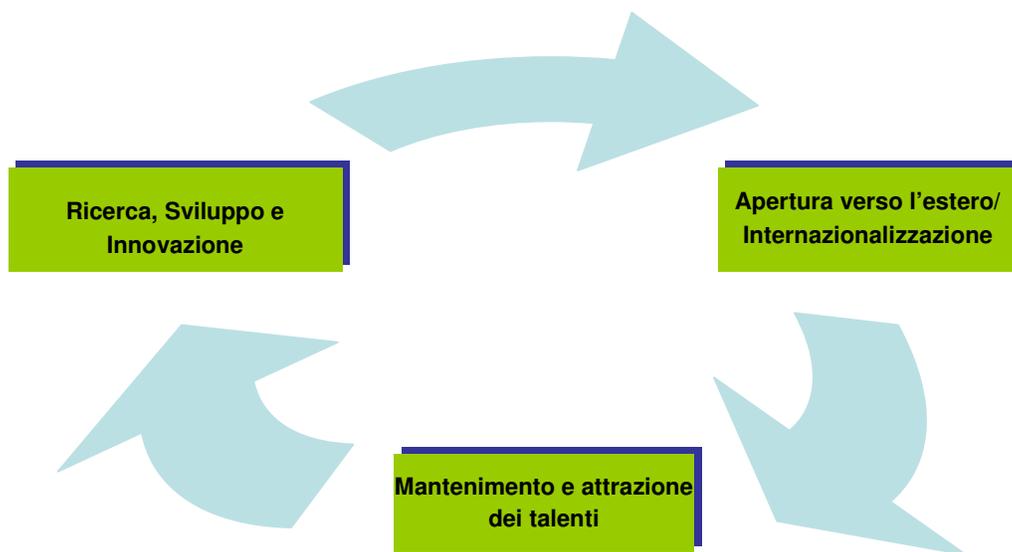
- **Ta. come Trieste industria dei Talenti**, nel senso di un'attenzione particolare del settore industriale non solo alla formazione ma anche al mantenimento al proprio interno del *capitale umano intellettuale*, necessario per lo sviluppo di tipo intensivo basato sulle innovazioni ad alto contenuto di conoscenza. La presenza di standard di vita elevati, uniti al sistema della ricerca e dello sviluppo scientifico e alla naturale vocazione all'apertura internazionale, devono tradursi in una politica per l'attrazione di talenti italiani e stranieri e del capitale umano intellettuale per rendere sempre più *brain intensive* la produzione manifatturiera nel nuovo paradigma di organizzazione economica e produttiva industriale. Per rafforzare il trasferimento tecnologico dai centri di ricerca alle imprese è necessario un impegno non solo nel finanziamento della formazione di talenti, ma anche nel trattenimento del capitale umano formato nelle aziende, affinché il circolo virtuoso di formazione, innovazione e restituzione non si fermi all'accademia ma si allarghi al sistema produttivo.

In sostanza, un'industria non tanto di quantità, ma soprattutto di *qualità*, fondata sui tre pilastri che trovano terreno fertile a Trieste: l'internazionalizzazione, l'innovazione e la formazione di capitale umano intellettuale (Figura 2).

È necessario innescare un circolo virtuoso che parta dalla R&S e dal trasferimento della tecnologia ad alto contenuto di conoscenza, cui le imprese più strutturate accedono per difendere le posizioni concorrenziali acquisite sui mercati maturi e per usare la leva della diversificazione produttiva, e di cui le imprese con minori mezzi devono poter usufruire coordinandosi e aggregandosi.

L'accesso a tale conoscenza permette alle imprese medio-grandi e a quelle piccole unite in rete di acquisire competenze, diversificare, crescere e poter guardare con maggior fiducia alla concorrenza dei mercati globali; in sostanza, di aprirsi verso l'estero. Ciò permette di attrarre e mantenere in loco i migliori talenti che non si formano più solamente sul territorio, ma restano al termine del percorso di studio e formazione alimentando il circuito del trasferimento tecnologico e della restituzione di valore aggiunto industriale al territorio che li ha formati o anche attratti da altri territori.

**Fig. 2 – Il circolo virtuoso per la crescita futura**



## 6. Raccomandazioni e conclusioni

Premesso che un'industria, che per tradizione e storia è caratterizzata da numeri ridotti e che si sviluppa su un territorio con scarsità di aree per l'insediamento, deve seguire un percorso per l'aumento del valore aggiunto basato sull'incremento della produttività del capitale umano più che fisico, nell'ottica del futuro sviluppo di un'industria di qualità e *brain intensive* indichiamo due linee di intervento: la prima per risolvere problemi attualmente aperti e la seconda per facilitare l'avvio e l'alimentazione del circolo virtuoso descritto nel paragrafo precedente.

### Con riferimento alle questioni aperte

**Infrastrutture:** è evidente che la pronta risoluzione dei capitoli superporto, piattaforma logistica, corridoi di accesso ferroviario, Porto Vecchio darebbe slancio all'intera economia triestina incluso il settore secondario, non solo per la necessità di assicurare alle imprese le strutture fisiche necessarie ad aprirsi all'estero ma anche perché da ciò trarrebbero beneficio i servizi e una serie di comparti produttivi dell'indotto collegati, come la logistica portuale (carico/scarico, stoccaggio delle merci e meccanizzazione del lavoro sulle banchine), ma anche la nautica il cui distretto industriale non è mai veramente decollato.

**Bonifiche e riconversione Ferriera:** anche in questo caso, come nel precedente, è necessario un intervento forte e risoluto per poter restituire alla città, al territorio e all'economia provinciale aree bonificate che potrebbero potenzialmente ospitare nuovi insediamenti industriali. Nel caso venisse approvato dalla provincia, come è auspicabile, un programma per una crescita intelligente e sostenibile, coerentemente con il POR del Friuli Venezia Giulia e al PNR nazionale, le aree potrebbero ospitare un polo energetico delle energie rinnovabili o una filiera di imprese della *green economy*, che trarrebbero beneficio anche dall'interazione con gli enti di ricerca del parco tecnologico.

### Con riferimento all'avvio del processo di trasferimento tecnologico

**Reti di impresa:** la necessità per le piccole imprese di unirsi in rete non deve per forza assumere la forma del distretto industriale in cui l'accumulo di investimenti immateriali funziona in genere quando ci sono marchi in comune, ad esempio nel caso dei marchi agro-alimentari. Canali alternativi sono forniti dal contratto di rete, ma anche da una nuova forma di distretto "gerarchizzato" che si va diffondendo, in cui un'impresa *leader* sufficientemente grande per sostenere investimenti in capitale immateriale si avvale di un insieme di piccole imprese come subfornitori in singole fasi produttive. In questo sistema, in cui imprese diverse hanno ruoli diversi, si aprono opportunità di crescita e le piccole imprese, pur non aprendosi direttamente ai mercati esteri, vi partecipano come fornitori all'interno di una filiera produttiva che da frammentata diviene organizzata, grazie a rapporti di partnership stabili.

### **Trasferimento tecnologico**

È necessario aumentare le occasioni di scambio di idee e progetti fra imprese ed enti di ricerca. Si potrebbe pensare a una qualche forma di intervento sistematico e continuo nel tempo di *AREA* a favore delle imprese. Il trasferimento tecnologico trarrebbe sicuramente beneficio dall'inserimento di figure intermedie fra i ricercatori e i manager delle aziende, figure che abbiano conoscenze sia della realtà aziendale e delle sue tempistiche sia della tecnica necessaria a spiegare agli scienziati del polo tecnologico come intervenire per innovare i prodotti secondo le esigenze dell'azienda.

### **Formazione e mantenimento dei talenti**

Tali figure potrebbero essere formate appositamente per questo ruolo intermedio. L'incentivazione e/o vincolo per il talento a rimanere potrebbe essere assicurato dal finanziamento degli studi in cambio dello sviluppo di uno o più prototipi di prodotto in loco o, salvo eventuali norme ostative, della permanenza in azienda per un numero

minimo di anni, pena restituzione di una parte dei finanziamenti alla formazione. Il tutto affinché ci sia il tempo perché si possa innestare e rafforzare il circolo virtuoso di formazione, innovazione, espansione all'estero e restituzione auspicabile per la crescita del sistema produttivo.

## Bibliografia

Arrighetti A., Paolazzi L., Traù F., *I tratti, gli orientamenti e i comportamenti delle imprese vincenti*, in *Costruire il futuro – PMI protagoniste: sfide e strategie*, SIPI, Roma, 2011, pp. 103-124.

Bianco M. e Bripi F., *Administrative Burdens on Business Activities: Regional Disparities*, [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com), 2010.

Centro Studi Confindustria, *Italia 2015*, maggio 2010.

Centro Studi Confindustria, *Scenari economici, Ripresa globale: dallo slancio al consolidamento. Italia in ritardo*, n.11, giugno 2011.

Centro Studi Confindustria, *Scenari industriali, Nuovi produttori, mercati e filiere globali. Le imprese italiane cambiano assetto*, n. 1, giugno 2010.

Centro Studi Confindustria, *Scenari industriali, Effetti della crisi, materie prime e rilancio manifatturiero. Le strategie di sviluppo delle imprese italiane*, n. 2, giugno 2011.

Commissione europea, *Europa 2020 – Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, 2010.

Dalla Zuanna G., Tanturri M.L., *La popolazione: una risorsa per il Nord-Est del futuro*, in Marini D., Oliva S. (a cura di), *Nord Est 2009. Decimo rapporto sulla società e l'economia*, Venezia, Marsilio Editori, 2009, pp. 95-112.

D. Marini, S. Oliva, *iProvincia di Trieste. Identità, infrastrutture, integrazione, innovazione*, rilevazione promossa dalla Provincia di Trieste, 2011.

Fondo Monetario Internazionale, *World Economic Outlook*, 2011.

ISTAT, *Rapporto annuale – La situazione del Paese nel 2010*, maggio 2011.

MEF, *Documento di economia e finanza - Programma nazionale di riforma*, aprile 2011.

Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, *Secondo Rapporto*, 2011.

Presidenza Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le politiche comunitarie, *PICO – Piano per l'Innovazione, la Crescita e l'Occupazione. Piano italiano in attuazione del rilancio della Strategia di Lisbona*, aprile 2005.

Regione Friuli Venezia Giulia, *Programma Operativo Regionale- FESR - 2007-2013*, novembre 2007.

Servizio studi e ricerche Intesa Sanpaolo, *Monitor dei distretti del Triveneto*, aprile 2011.

Unioncamere, *Rapporto Unioncamere e Appendice statistica al Rapporto Unioncamere*, 2010 e precedenti.

## **Banche dati**

Banca Mondiale, *Doing Business* 2011.

Croatian Bureau of Statistics, [http://www.dzs.hr/default\\_e.htm](http://www.dzs.hr/default_e.htm).

Il Sole 24 ore, *Qualità della vita* 2010.

IHS Global Insight, *World Overview Comparative Tables*, giugno 2011.

InfoCamere, *Movimprese, 1995-2010*.

Istat, *ASIA - Archivio Statistico delle Imprese Attive 2008, Bilancio demografico nazionale* (<http://demo.istat.it>), *Coeweb: statistiche del commercio estero, Rilevazione continua sulle forze di lavoro 2004-2010, Sistema Informativo Territoriale sulla Giustizia, Valore Aggiunto delle province italiane 2008*.

Ministero dell'Interno - Associazione nazionale funzionari di polizia, "L'apporto della sicurezza pubblica alla creazione del PIL", 2011.

ModelFinance, *Il distretto del caffè – Coffee Cluster*, 2011.

OCSE, *Main Science and Technology Indicators*, 2010/2.

SI-Stat, Statistical Office of the Republic of Slovenia, <http://www.stat.si/eng/index.asp>.

Statistik Austria, <http://www.statistik.at/>.

Unioncamere, *Appendice statistica al Rapporto Unioncamere*, 2010 e precedenti.

## TRIESTE CITTÀ DELL'INTELLIGENZA

*Massimo Gardina e Enzo Rullani*

### **Premessa: il futuro delle città**

L'esperienza della crisi, mostrando la *fragilità delle traiettorie* cui abbiamo finora appoggiato lo sviluppo delle imprese e delle città, ha cambiato il nostro modo di pensare al futuro.

Finora, per prevedere il futuro di un settore produttivo, di una città o di un intero paese, ci si basava sulla forza d'inerzia espressa da *automatismi* – le tendenze della tecnologia, quelle del mercato, i programmi della politica a lungo termine ecc. – che davano una *direzione* al cambiamento atteso.

Insomma, fino a che il treno dello sviluppo andava avanti per forza propria, il futuro aveva una direzione ben precisa, destinata ad arrivare nel presente a una velocità abbastanza prevedibile.

Il treno, in altre parole, sapeva da solo dove andare: il problema, per i potenziali passeggeri che aspiravano ad aggregarsi, era semmai di *non perderlo*.

Bastava salirci su, anche all'ultimo momento, e – con questo semplice gesto – si poteva avere la ragionevole certezza che il futuro sarebbe arrivato, nelle forme e nei tempi attesi, al massimo con qualche anno di “ritardo” o con qualche variante non programmata.

Ma, con la crisi 2008-11, la nostra percezione del futuro atteso è mutata in modo sostanziale. Innanzitutto per una ragione: il mondo che siamo chiamati ad abitare, nel capitalismo globale della conoscenza del nostro secolo, di appare – sulla base dell'esperienza fatta, *intrinsecamente instabile*. Può moltiplicare quantità e valori, ma può anche annichilirli con grande rapidità, e in modo non prevedibile.

Dunque, non c'è traiettoria che tenga: i modelli matematici e le teorie generali non possono dirci quello che diventeremo tra dieci o venti anni: *perché questo dipende da noi*. Da quello che facciamo, oggi, esplorando questo o quel percorso nello spazio delle possibilità aperte, con gli investimenti, i rischi e gli esiti conseguenti. Tutti assai difficili da valutare in anticipo.

Questo cambiamento di prospettiva si comincia a vedere nel modo con cui le persone vivono un presente sempre più carico di incertezza, e nelle strategie delle imprese che cercano di selezionare poche direzioni di investimento su cui scommettere per il futuro, affidandosi per tutto il resto all'*outsourcing* e alla flessibilità. Ma la cosa non è diversa per le città, Trieste compresa.

Anche per le città, oggi sappiamo che *il futuro non si prevede, ma si fa*. Credendo in un'idea che seleziona tra le varie possibilità, e mettendo in opera le proprie capacità differenziali per perseguirla al meglio, in competizione con altri che perseguono finalità concorrenti o sostitutive.

E' una cosa che, in un mondo in rapido cambiamento come quello che ci troviamo ad abitare, vale per tutti: per le imprese, per le persone, ma anche per le città. Che non sono più vincolate dalla propria storia a una gamma data di specializzazioni produttive, ereditata dal passato, ma che possono sperimentare strade nuove, assumendosi i costi e i rischi dell'investimento da fare in questa o quella direzione possibile.

Le città possono *scegliere*, dunque, facendo leva sul proprio passato e sulla propria identità, ma per cambiarla, andando verso direzioni che ne recuperano alcuni aspetti e ne tralasciano altri, in rapporto al contesto della competizione globale in cui occorre valorizzarli.

La difficoltà che le città incontrano nel procedere verso il futuro scelto è che la scelta, l'investimento, l'assunzione di rischio conseguente non sono frutto di una decisione individuale, ma devono essere *condivisi* tra un gran numero di persone e un gran numero di imprese. Ciascuna delle quali deve credere, almeno in una certa misura, nel disegno comune. Perché il percorso da fare non può essere delegato ad altri – all'automatismo delle convenienze di mercato o alle decisioni di "piano", prese dalla pubblica amministrazione – ma richiede la mobilitazione delle capacità e delle energie individuali di tutti, che sono dunque chiamati a investire e rischiare in proprio, scommettendo sul successo del percorso di innovazione condiviso.

Il primo passo che può portare verso questa forma condivisa di costruzione attiva del proprio futuro è quello di lavorare sulla *visione* del futuro possibile: un futuro in cui si deve *immaginare in modo condiviso* una città diversa dall'attuale, rigenerando l'identità della città in funzione di una prospettiva che valorizza alcuni elementi – selezionati – della sua storia e della sua peculiarità. Dalla visione discende poi un *metodo sperimentale* di cambiamento che certo non può realizzare la transizione al nuovo in poco tempo e su scala generale, ma che può iniziare ad alimentare alcune esperienze di cambiamento che adottano la nuova prospettiva, mettendo a punto percorsi di innovazione che possono essere replicati anche in altri campi, man mano che la visione e il metodo adottati allargano il circuito della condivisione.

## **1. Una prospettiva per Trieste: città dell'intelligenza**

E' quanto abbiamo cercato di fare per Trieste, nel momento in cui ci siamo chiesti come valorizzare la sua attuale specializzazione nei servizi e in particolare nei servizi tradizionali.

Altre città hanno negli ultimi quaranta anni – da quando è iniziata la crisi del fordismo (anni settanta) - affidato all'*innovazione industriale* la crescita produttiva e la rigenerazione delle professionalità lavorative e della composizione sociale.

Questa possibilità c'è stata in parte anche a Trieste, ma – per i limiti della conformazione territoriale e per la specialità della sua storia – ha avuto una forza e un'incidenza minore di quella che si è manifestata in tante altre città, dove il capitalismo della piccola impresa e dei distretti industriali ha guidato una rapida modernizzazione dei sistemi produttivi e delle abitudini di comportamento.

Avendo solo in parte ospitato al proprio interno processi di industrializzazione scaturiti dal basso, e organizzati in forma distrettuale, la provincia di Trieste non ha potuto negli ultimi quaranta anni legare le proprie dinamiche interne alla trasformazione innovativa della produzione e della società che è andata avanti in altre province. La sua specializzazione nei servizi, collegati solo "a distanza" con la manifattura innovativa, ha conferito alla città quel carattere *inerziale*, e vagamente *conservatore* e *scettico*, che oggi colpisce l'osservatore esterno e che alimenta il dibattito tra le varie idee di città che si confrontano all'interno.

Fino a poco tempo fa ci si domandava come "agganciare" la città al treno della *modernizzazione industriale* con qualche artificio che invertisse la logica

dell'evoluzione spontanea, che rischiava di lasciare Trieste ai margini del capitalismo distrettuale emergente. Si poteva immaginare di favorire la localizzazione di nuclei importanti di manifattura in città, difendendo ovviamente le pre-esistenze in questo settore (anche se di tipo tradizionale); o si poteva pensare di investire molto – più degli altri – in risorse complementari alla crescita manifatturiera (la scienza, la tecnologia, la logistica portuale ecc.) in modo da mantenere comunque un legame saldo colle nuove esperienze fatte nella regione e nel sistema nazionale.

Oggi, queste possibilità rimangono, ma la loro incidenza pratica è diventata *molto minore che in passato*. Per una ragione sostanziale: il ciclo del capitalismo distrettuale, che ha dominato il periodo 1970-2000, è *finito*. Anche se i distretti industriali continueranno ad avere un ruolo importante nell'economia del nuovo secolo, la loro forza attrattiva si è grandemente ridotta.

La modernizzazione economica oggi passa per altre vie, meno centrate sulla trasformazione materiale e più basate su investimenti e innovazioni che riguardano gli assets immateriali di impresa (conoscenze e relazioni). Inoltre, il circuito produttivo si sta rapidamente allargando, a monte e a valle delle diverse catene del valore, dalla scala locale a quella globale. Anche il ruolo e la funzione dei territori, in questa riorganizzazione delle catene del valore, tende a conformarsi a nuove regole di competizione e di attrattività: le regole dettate dal nuovo paradigma emergente, il *capitalismo globale della conoscenza*.

La generazione di valore economico, in ciascun territorio, è ricavata dalla propagazione delle conoscenze a scala globale, passando per l'appartenenza a filiere che *attraversano territori*, assegnando loro un ruolo, nella divisione mondiale del lavoro, che dipende dai costi, dalle capacità e dalle competenze *differenti* di cui ciascun territorio è portatore. La produttività e il reddito di ciascun luogo viene in questo modo a dipendere dal modo con cui esso si integra con la catena di altri luoghi che organizzano la filiera in forme complementari, tali da utilizzare ciascuna area in funzione dei vantaggi differenziali che la caratterizzano rispetto alle altre.

Con tutta una serie di conseguenze, che incidono in modo rilevante sullo spazio di possibilità che si apre a ciascuna città.

Prima di tutto, in queste filiere che usano la conoscenza a scala globale è meno importante di un tempo avere “in casa” un nucleo forte di attività manifatturiera in cui si realizza la *produzione materiale* di macchine o oggetti da vendere sul mercato. Non per niente ormai il primo paese manifatturiero del mondo è la Cina, che in pochissimi anni (dal 2000 al 2010) è passata dall'8,3% del valore aggiunto manifatturiero mondiale al 21,7% . Un balzo di oltre 13 punti percentuali. Nello stesso decennio, gli Stati Uniti hanno perso 9 punti e il Giappone 7, mettendo in evidenza il trasferimento in corso nelle filiere globali a cui Cina, Stati Uniti e Giappone ormai si appoggiano, in un processo di specializzazione reciproca.

I paesi *high cost* dipendono sempre di più, per i loro redditi, dallo svolgimento, nelle filiere globali, di funzioni tipiche della *produzione immateriale*: ricerca, progettazione, programmazione e controllo, marketing, comunicazione, vendita. Sono queste competenze che consentono loro di “catturare” dalle filiere globali di appartenenza una quota di valore che riesce a compensare lo svantaggio competitivo di cui soffrono dal lato dei costi.

In questa prospettiva, cambia anche il set di possibilità per immaginare un futuro di Trieste agganciato alle forme attuali della modernizzazione, funzionali alla logica del

*capitalismo globale della conoscenza*, il nuovo paradigma produttivo con cui dobbiamo imparare a fare i conti di qui in avanti.

In sintesi, l'idea che ci pare proponibile – come prospettiva a venire ma anche come matrice di alcuni progetti dimostrativi da portare avanti nell'immediato – è quella di pensare alla Trieste del futuro come *città dell'intelligenza*: un'intelligenza selettiva che) radica sul posto saperi e capacità *non facilmente imitabili e non facilmente trasferibili*, ma che al tempo stesso impiega tali saperi e capacità in *filiere estese*, tendenzialmente globali.

I mercati, le materie prime, le trasformazioni materiali e altre conoscenze strategiche di queste filiere possono essere distribuiti in luoghi molto lontani e differenti tra loro. Ciò nonostante, ciascun luogo ha una sua *specificità funzionale* all'interno della filiera di appartenenza e da questa specificità discende il suo ruolo, attivo o passivo, ad alto o basso "reddito percepito".

Trieste può proporsi, in certe filiere, come *città dell'intelligenza* se in città trovano modo di localizzarsi e crescere capacità, persone, aziende tipiche di un *milieu innovateur*, dotato di un sapere propulsivo di cui gli altri protagonisti delle filiere di appartenenza non possono fare facilmente a meno.

### **1.1 Il nuovo ruolo del territorio: sintesi di intelligenza generativa e di conoscenza replicabile**

Che tipo di conoscenze servono per dotare un territorio di vantaggi competitivi rispetto a territori concorrenti che si affacciano negli stessi settori e nelle stesse filiere della vasta economia globale?

In passato, le innovazioni davano luogo ad un *sapere localizzato*, in cui la conoscenza iniziale si sedimentava e si stratificava legandosi al territorio di appartenenza. Era la logica dell'economia fordista, che consentiva alla grande fabbrica di dilatarsi sul territorio, fino a divenire città, colonizzando lo spazio circostante; ma era anche la logica del distretto industriale, che, nel periodo 1970-2000 ha addensato le nuove imprese, e le innovazioni di prodotto e di processo, nel perimetro ristretto di pochi chilometri, intorno al "campanile".

L'innovazione nascente dalla pratica produttiva, in ambedue i casi, era fortemente radicata in uno specifico territorio. Anzi, diventando funzionale alle fabbriche che ospitava, il territorio fordista e quello distrettuale era parte integrante di un sistema produttivo *in esso radicato e in esso contenuto*, con poche proiezioni verso l'esterno (a monte e a valle della catena produttiva in esso localizzata).

Ma questa simbiosi tra il sapere produttivo impiegato nell'innovazione e il circuito cognitivo localizzato in uno specifico (e ristretto) luogo viene meno con l'affermarsi di una logica diversa, negli ultimi anni del secolo scorso. Da un lato lo sviluppo delle ICT (Internet, nuovi media, *social networks*) e dei trasporti (voli *low cost*, grandi navi, intermodalità) ha drasticamente ridotto il peso della *distanza*, in termini di costi e di tempi di collegamento tra attività e saperi che si sviluppano in luoghi e paesi lontani, a distanza di 100 o 1.000 km. Dall'altra, la globalizzazione ha superato le vecchie barriere tra il mondo ex comunista e quello occidentale, finendo per portare la maggior parte dei paesi emergenti (come i BRIC) in un unico grande mercato mondiale.

Per effetto di questo processo, le conoscenze sono diventate sempre più *mobili*: flussi imponenti di tecnologie codificate, di software e di macchine hanno portato nei paesi emergenti, *low cost*, le conoscenze prima sedimentate nei paesi ricchi; e flussi

imponenti di prodotti semilavorati o finiti si sono mossi in senso inverso, restituendo ai paesi ricchi le conoscenze incorporate a basso costo nei prodotti del nuovo export mondiale.

I territori hanno dovuto così imparare rapidamente a fare i conti con la mobilità delle conoscenze un tempo (tranquillamente) sedimentate nei luoghi della vita e della produzione locale. Hanno cioè dovuto accettare di legare il sapere e i processi locali ad una organizzazione del ciclo produttivo che lavora per filiere multilocalizzate, in cui ogni territorio svolge una funzione specializzata e viene ripagato per questa, attraverso i prezzi interni di trasferimento.

Ciò significa:

- a) che una serie di attività ereditate dalla storia *non possono più essere svolte*, in modo conveniente, nel territorio di origine, perché si sono fatti avanti altri territori che hanno imparato a svolgerle a minor costo (sia perché pagano meno il lavoro, sia perché possono avere vantaggi di minore regolazione ambientale o sociale);
- b) altre attività, in cui il territorio eccelle (rispetto ai potenziali concorrenti) rimangono legate al luogo di origine, ma hanno assolutamente bisogno di essere alimentate da un flusso di investimenti che *le rinnovano continuamente* nel corso del tempo, traducendole in idee *replicabili*, da incorporare in prodotti, macchine, componenti, brevetti o altre merci vendibili su un bacino di uso sempre più esteso.

Il territorio per un verso perde alcune attività, per un altro deve cambiare quelle che rimangono in due modi piuttosto impegnativi: aumentando gli *investimenti destinati a generare in continuazione nuove idee*, in modo da evitare l'“invecchiamento” competitivo delle precedenti; e organizzando una *proiezione esterna sempre più estesa*, per sfruttare con grandi moltiplicatori le idee di volta in volta disponibili.

Un territorio che voglia inserirsi in questa traiettoria di cambiamento, deve dunque realizzare la sintesi – sempre difficile – tra due tipi opposti (e complementari) di conoscenze:

- le *conoscenze generative* (di tipo scientifico, tecnologico, organizzativo, comunicativo, artistico, commerciale ecc.) che consentono a persone, aziende e sistemi locali di produrre *un flusso continuativo di nuove idee*, rinnovando il sapere produttivo a disposizione;
- le *conoscenze replicative* che traducono il sapere generativo in prodotti, macchine, componenti, soluzioni, procedure e significati adatti ad essere facilmente riprodotti e trasferibili, in modo da accrescere i moltiplicatori di valore applicati alle nuove idee

Questo modo di vedere il territorio contraddice una visione tradizionale del problema che si limita a considerarlo un *milieu innovateur*, ossia un contesto che ospita e incoraggia le innovazioni. Tutte le possibili innovazioni, senza altra qualificazione che il loro rendimento in termini di posti di lavoro e di redditi di impresa.

Ma se il territorio opera all'interno di filiere globali della conoscenza, non tutte le conoscenze sono *uguali*. Alcune sono *legate* al territorio, altre sono *mobili*, e sono solo temporaneamente allocate in un certo luogo, potendo con una certa indifferenza andare altrove, non appena sorgono nuove convenienze o nascono problemi. Inoltre, alcune innovazioni vengono prodotte e gestite da capacità specifiche, non facilmente sostituibili, e dunque possono intercettare una quota significativa di valore nelle filiere

globali di appartenenza; altre sono invece innovazioni di routine, o meramente applicative, dando luogo ad attività che nella filiera complessiva sono altamente sostituibili, e dunque a basso valore aggiunto.

Diventa insomma rilevante, non tanto il flusso di innovazioni di per sé, quanto la qualità della conoscenza che le innesca, legandole o meno ad uno specifico luogo, e dando o meno valore alle attività che in esso vengono localizzate. Questa qualità va analizzata nei termini sopra enunciati: come capacità di mettere a sintesi intelligenza generativa radicata nel luogo con flussi estesi di conoscenza replicativa, da essa ottenuti. Originalità della matrice e grandi moltiplicatori devono integrarsi, e convivere, trasformando una differenza di logica e di impostazione in complementarità.

Ad esempio, la California, nelle ICT, è una matrice generativa di nuove idee, perché nelle sue università, nelle sue aziende, nel suo sistema sociale mobilita energie personali e imprenditoriali nell'avanzamento della frontiera tecnologica e nello sviluppo di esperienze di vita e di lavoro che utilizzano a pieno le nuove possibilità. Da questa matrice – che rende la California un *milieu* unico, non riproducibile – emergono ogni giorno centinaia di nuovi prodotti, software, macchine, procedure, giornali, informazioni codificate, che hanno la caratteristica di essere facilmente riproducibili e trasferibili, e che possono in questo modo dar luogo a grandi fatturati e margini di profitto. Alimentando così gli investimenti che devono essere fatti per mantenere vitale la base di intelligenza generativa che sta a monte dei singoli prodotti.

Un altro esempio di questa ambivalenza, tra aspetti generativi e replicativi delle conoscenze impiegate, possiamo trovarlo nel *sistema moda* o nel *design*: l'affermazione e lo sviluppo di uno “stile” implica un forte investimento in intelligenza generativa, che, una volta messa in funzione, si ripaga fornendo un flusso di modelli, di abiti, di loghi e marchi (replicabili), suscettibili di avere grandi moltiplicatori.

Generalizzando, possiamo dire che la conoscenza da far crescere nel territorio deve agganciarsi, da un lato, allo sviluppo di una *idea motrice* forte (un'idea di vivere, lavorare, abitare, mangiare, muoversi, fare esperienza del mondo o dell'arte) che metta insieme, nel territorio, un presidio di intelligenza generativa nel mondo del pensiero e un flusso corrispondente di conoscenze replicative nelle applicazioni,

Non è più sufficiente avere, nel proprio territorio, idee generative che non si traducono in prodotti replicabili, o basarsi, al contrario, su micro-innovazioni di prodotto o processo che emergono in modo saltuario e casuale: nel primo caso si investono soldi in un'attività nobile che non rende, e che non potrà rialimentarsi; nel secondo caso si affida la salute economica del territorio ad uno sciame di innovazioni che potrebbero verificarsi ovunque, anche in altri luoghi. E che dunque non danno un vantaggio competitivo da giocare nei confronti dei concorrenti presenti nei mercati mondiali.

## **1.2 Un motore di sviluppo a due tempi**

Perché un territorio possa avviare una traiettoria durevole di sviluppo, nel capitalismo globale della conoscenza, occorre che in esso si crei una base di intelligenza generativa, cosa che richiede un processo lento e costoso, protratto nel tempo; ma occorre anche che questa intelligenza generativa confezioni un set ben codificato di “buone idee”, che sono destinate ad essere replicate e propagate nel grande mercato mondiale, in modo da creare un flusso di valore che possa ripagare e rialimentare l'investimento in intelligenza generativa.

E' questo il motore, a due tempi (generativo e replicativo) che va messo a punto nei territori, per reggere la concorrenza che incontrano nel capitalismo globale della conoscenza.

Da questo punto di vista, non tutti i *milieux* territoriali che appaiono innovativi – nel senso che mettono in atto innovazioni tecniche o produttive – sono capaci di conseguire in questo modo un vantaggio competitivo difendibile e redditizio, nella divisione mondiale del lavoro.

In certi casi, c'è un *eccesso di conoscenza replicativa*, cui non corrisponde un presidio altrettanto importante in termini di intelligenza generativa.

Se le innovazioni che si realizzano in un luogo consistono nella replicazione su larga scala di una conoscenza perfettamente codificata – come accade se si acquistano impianti per la produzione di massa, o se si assemblano con lavoratori a basso costo componenti tecnologici concepiti e prodotti e concepiti – le conoscenze di cui si dispone contribuiscono alla produzione di valore della filiera, ma sono in grado di “catturare” solo una parte limitata del valore prodotto. Le funzioni svolte dal territorio, in questi casi, sono sostituibili con funzioni analoghe che potrebbero svolgere altri. Di conseguenza, in casi del genere, possiamo avere un flusso rilevante di innovazioni (replicative) senza che il territorio si arricchisca, perché il surplus della filiera va altrove. Non solo: le attività in esso svolte sono solo provvisoriamente legate al luogo in cui sono localizzate.

Soluzioni produttive analoghe potrebbero essere trovate in decine di altri territori concorrenti, dotate di risorse più o meno equivalenti nella vasta economia globale di oggi. I concorrenti in questione, anche se pullulano di innovazioni di secondo livello (facilmente imitabili) sono in realtà perfettamente *sostituibili* tra loro.

L'impresa multinazionale o il mercato che li allinea lungo la filiera li utilizza pagando, in termini di distribuzione del valore, poco più del *costo necessario* per la funzione svolta da ciascuno di essi. Il surplus generato dalla conoscenza, man mano che la filiera si estende e aumenta i moltiplicatori di ri-uso e di valore, si concentrerà in quei (pochi) paesi e in quelle (poche) imprese che hanno il mano le conoscenze strategiche da cui tutto il resto dipende: conoscenze non imitabili, conoscenze non sostituibili.

Molte delle innovazioni che avvengono nei tanti luoghi delle filiere globali sono solo provvisoriamente “ancorate” a questo o quel territorio. In molti casi, quando non c'è un largo impiego di intelligenza generativa locale, potrebbero facilmente, e in poco tempo, essere trasferite altrove, se mutano le convenienze localizzative (distribuzione della domanda di mercato, costo dei trasporti, costi relativi dei fattori).

In altri casi, c'è un *eccesso di conoscenza generativa*, che – in mancanza della sua traduzione in conoscenza replicabile – determina molti costi e “porta a casa” poco valore, nelle filiere globali con cui scambia. Il processo di investimento, di conseguenza, fa fatica a rialimentarsi, passo per passo, partendo dai suoi rendimenti. Niente di male se la spesa pubblica copre il fabbisogno di investimento richiesto, ma nel caso che questa abbia restrizioni o incertezze, il rischio è che il motore a due tempi cominci a zoppicare, fino a fermarsi.

Dunque, l'intelligenza che conta nelle filiere, e per i territori che ne fanno parte, è quella dialogica, che mette insieme intelligenza *generativa* e un set di *idee replicabili* e trasferibili, proiettate verso l'esterno. Solo un motore del genere è capace di fare innovazioni che non siano *una tantum*, producendo invece un *flusso continuativo di conoscenze nuove*, in modo da rinnovare anno per anno l'insieme delle applicazioni e per servire mercati differenti, in evoluzione.

## 2. Trieste nella concorrenza tra territori

Il futuro di Trieste, sia nella produzione che nel consumo, dipenderà sempre di più dalla sua capacità di valorizzare la propria “differenza” in un certo numero di *filiera estese* (nazionali e sempre di più internazionali), che utilizzano un set di *differenze complementari*, distribuendo la catena produttiva tra più territori nel capitalismo globale della conoscenza.

Una prospettiva a prima vista promettente per una città che – in passato - ha sviluppato una vocazione mercantile, aperta ai traffici e agli scambi di area vasta, ma che contrasta con la progressiva erosione di questa eredità culturale e di business avvenuta negli ultimi sessanta anni, quando Trieste si è trovata ad essere città di confine, con un retroterra ristretto e un bacino di mercato limitato.

Adesso che la situazione è cambiata – i confini si sono aperti, e le filiere cognitive della maggior parte dei prodotti si sono estese alla scala globale – c’è la possibilità di recuperare quel che resta delle vecchie vocazioni mercantili, produttive e logistiche riferite a mercati ampi, ma si tratta anche di inventarne delle *nuove*. In campo industriale, valorizzando alcuni nuclei di intelligenza generativa che in città si sono conservati e consolidati negli ultimi decenni, ma anche nel campo dei servizi. O meglio di filiere innovative e in crescita che possono localizzare a Trieste fasi e funzioni specializzate nel campo dell’*immateriale* (fornendo conoscenze e relazioni originali, dotate di valore), magari in relazione a processi di produzione materiale che si svolgono altrove, in una catena mondiale di specializzazioni territoriali.

L’attenzione a funzioni innovative di filiera, specializzate nel campo dei servizi, si giustifica non solo per il peso “quantitativo” che i servizi oggi hanno nell’economia della città, ma anche perché, nelle filiere globali, si sta affermando una distribuzione dei ruoli e del valore che premia i territori in cui si svolgono *funzioni essenziali, non sostituibili, per le filiere trans-territoriali* alimentate. Si pensi ad aziende come Geox o come Luxottica: convenzionalmente diciamo che si tratta di imprese manifatturiere impegnate nella fabbricazione di prodotti materiali (scarpe o occhiali). Ma se guardiamo alla distribuzioni dei ruoli nelle rispettive filiere globali, ci rendiamo conto che esse generano e “catturano” valore, nelle rispettive filiere, soprattutto per le *funzioni immateriali* svolte, sul terreno delle conoscenze e delle relazioni fornite alla filiera (ideazione, ricerca, progettazione, design, marchio, comunicazione, servizi commerciali, interazione col cliente ecc.). Il rapporto con la pluralità dei territorio interessati dalle filiere di appartenenza è molto diverso a seconda del tipo di attività localizzate in ciascun luogo: i territori che contano – dal punto di vista della creazione e distribuzione del surplus di filiera - sono quelli in cui si localizzano competenze “rare”, indispensabili al buon funzionamento della filiera e dotate di poche alternative. In queste condizioni, infatti, il surplus prodotto dalle filiere trans-territoriali, distribuite una pluralità di localizzazioni, viene “attratto” dalle imprese e dai luoghi che possiedono le risorse critiche (necessarie e poco sostituibili) della generazione complessiva del valore.

Trieste deve, in questa prospettiva, giocare le carte di cui dispone per:

- a) coltivare una propria specializzazione funzionale sul terreno dell’*intelligenza generativa*, che sia in grado di creare nuove conoscenze replicabili o di adattare a contesti differenti da quello di origine (innovazioni d’uso).
- b) agganciare questa intelligenza e le conoscenze replicabili che ne derivano allo sviluppo di filiere globali che danno accesso a *grandi moltiplicatori di ri-uso*,

accrescendo il *valore prodotto* in rapporto all'*estensione* del bacino di mercato servito nei vari settori di applicazione e nei vari paesi del mondo;

Bisogna gestire insieme due principi molto differenti: la *conoscenza replicabile*, che sta diventando oggi sempre più mobile – e dunque sempre più “attratta” dai paesi in cui è minore il costo del lavoro che la impiega; e al tempo stesso la *conoscenza generativa* che la produce, e che è invece legata, come abbiamo detto, alla qualità del *contesto* in cui nasce e si sviluppa, sedimentandosi nelle persone, nelle organizzazioni, nella cultura.

## **2.1 Scienza, capitale umano, imprenditorialità: una buona base di partenza .....**

In che misura la Trieste di oggi è in grado di legarsi alle filiere giuste (in crescita nel mondo), specializzandosi in competenze (conoscenze, relazioni) che sono critiche (indispensabili e poco sostituibili) per lo sviluppo delle filiere stesse?

La risposta è: la città ha una buona base di partenza, ma deve ancora fare passi importanti per muoversi consapevolmente, e con gli investimenti giusti (privati e pubblici) in questa direzione. Molte cose restano da fare, e soprattutto bisogna costruire una strategia condivisa per gestire la discontinuità da affrontare.

Trieste ha la capacità di affrontare questa sfida e vincerla, alimentando la trasformazione con alcune risorse critiche di cui dispone, e la che pongono in una posizione di vantaggio rispetto ad altre città. Ma ha anche alcuni punti di debolezza da superare. In primo luogo, deve rompere con la forza ancora rilevante che la *continuità* col passato – un po' inerziale e un po' scettica – ha nella sua economia e nel proprio immaginario collettivo: in mancanza di una *crisi oggettiva*, che induca a scommettere sul futuro, è difficile chiedere cambiamenti importanti nel modo di vivere e di lavorare, o concentrare gli investimenti in alcune direzioni, scommettendo su questa o quella carta, nella concorrenza tra le città. Una storia di benessere non ancora scalfito, in modo sostanziale, induce a tenersi le mani libere, aspettando gli aventi: per contrastare una deriva del genere, bisogna avere una forte consapevolezza dei cambiamenti irreversibili che stanno maturando a scala globale. E che, se non presi adeguatamente in considerazione, possono pregiudicare il futuro possibile dalla città.

D'altra parte, se una reazione del genere si innesca, ci sono in città fonti di conoscenza generativa importanti, che la storia ha sedimentato sul territorio, che possono dare *chances* sul futuro possibile:

- a) le attività di *ricerca e sperimentazione* svolte in una serie di istituzioni scientifico-tecnologiche che costituiscono un patrimonio di eccellenza per la provincia, rispetto alla maggior parte delle altre città italiane;
- b) un rilevante investimento in *capitale umano* (istruzione superiore, formazione) e in *sapere manageriale* (Mib) cresciuto localmente insieme alle persone e alle imprese del territorio;
- c) una *tradizione imprenditoriale consolidata* sia in alcune attività industriali che in alcuni servizi, in parte legati alla funzione portuale, e in parte derivanti dalle funzioni mercantili svolte in passato.

Il problema è che queste conoscenze, pur essendo visibili e attive alla scala locale, non sono finora riuscite a diventare un motore propulsivo efficiente, soprattutto perché *non agganciano moltiplicatori adeguati*, confrontabili a quelli che si applicano alle

conoscenze generative presenti in altri territori, meglio posizionati nel capitalismo globale della conoscenza di oggi.

Le attività di ricerca alimentano ovviamente il circuito mondiale della scienza e della tecnologia, ma hanno anche generato nel tempo anche alcune ricadute nell'economia locale (neo-imprese nate da spinoff, condivisione di alcune conoscenze grazie alla prossimità, collaborazioni di ricerca realizzate con imprese locali o con reti internazionali dotate di un presidio locale). Ma si è trattato per ora di fattori non abbastanza forti da cambiare la fisionomia media del sistema produttivo provinciale, che è rimasto piuttosto lontano da questo tipo di intelligenza generativa, impegnato com'è a sfruttare la replicazione di idee abbastanza consolidate, ma ormai dotate di un futuro a termine.

Le ragioni che giustificano il permanere di questa *distanza*, nonostante la buona volontà e i diversi tentativi fatti di superarla - cosa che viene sottolineata ancora oggi da diversi protagonisti della politica e dell'economia triestina - sono diverse, ma possiamo riassumerle in un termine: la cultura delle persone e delle organizzazioni che operano nel circuito scientifico-tecnologico locale è diversa, e distante, da quella delle persone e delle organizzazioni che popolano l'economia locale.

Il sapere scientifico-tecnologico, che lavora - giustamente - in funzione degli obiettivi di conoscenza e di relazione con gli altri protagonisti della ricerca a scala mondiale, può colmare la distanza che strutturalmente lo separa dalle esigenze e possibilità delle imprese locali solo se ci sono soggetti che si impegnano attivamente ad integrarlo e ibridarlo con quello pratico, orientato al valore, che è proprio degli operatori economici locali.

Trasferire non basta. E la storia dei tanti tentativi compiuti nei poli scientifico-tecnologici di mezzo mondo lo dimostra, specie quando il pubblico dei destinatari-utilizzatori ha poca familiarità con i linguaggi formali e con gli ambienti tipici della ricerca.

Perché il "trasferimento" funzioni, bisogna cessare di pensare a qualcosa che esiste nel circuito scientifico-tecnologico e che, debitamente "impacchettato" viene trasferito, appunto, ad un utilizzatore passivo, che si limita a riceverlo e applicarlo. Lo schema giusto è invece quello della *co-innovazione*, ossia della interiorizzazione degli obiettivi di applicazione economica da parte del sistema scientifico-tecnologico locale, e della assimilazione della logica e del linguaggio della ricerca da parte di imprese che finora ne sono rimaste abbastanza lontane.

Questa ibridazione, che implica anche un cambiamento di cultura nei rispettivi campi, non si fa realizzando canali o fissando procedure di "trasferimento". Ma si fa facendo circolare persone che passano in modo continuativo da un campo all'altro, creando un collegamento progettuale e fiduciario nella loro mente e nel loro modo di approcciare i problemi, prima che nel trasferimento in quanto tale. E qui arriviamo al secondo punto del gap che si è creato, nel sistema triestino, tra gli investimenti fatti in intelligenza generativa dalle persone, dalle imprese e dalle istituzioni locali e le possibilità di applicazione nel sistema produttivo locale, nella sua forma attuale.

L'offerta di capitale umano e di sapere imprenditoriale/manageriale ha certamente contribuito, a sua volta, a modernizzare e rendere maggiormente dinamico il tessuto produttivo della città e del suo hinterland. Ma anche in questo caso, l'arricchimento di intelligenza potenzialmente generativa non basta per innescare processi moltiplicativi importanti: la piccola dimensione delle imprese e il carattere piuttosto tradizionale del sistema produttivo locale hanno impedito di sfruttare fino in fondo il potenziale di

valore associato – in altri sistemi – alla disponibilità di nuove leve di persone istruite e motivate, in uscita dal sistema formativo locale.

Come mai le imprese sono scettiche sul valore economico, almeno potenziale, del capitale umano che hanno a disposizione ogni anno nel sistema locale, e preferiscono di conseguenza assumere solo un numero limitato di questi giovani?

Il fatto che molti di questi giovani cercano migliori prospettive professionali altrove può forse risolvere i problemi individuali delle famiglie che hanno investito nell'istruzione dei figli, ma non i problemi del sistema produttivo locale, che rinuncia in questo modo ad usare al meglio la leva del ricambio generazionale e delle idee per innescare, al proprio interno, dinamiche innovative che consentano di superare l'orizzonte inerziale del *business as usual*. E' un problema a cui bisogna porre rimedio urgentemente se non si vuole che il livello di reddito della città, raggiunto in un contesto competitivo diverso dall'attuale, sia destinato nel tempo a declinare inesorabilmente.

Considerazioni analoghe valgono per il sapere imprenditoriale, che costituisce l'asse portante dell'intelligenza generativa del sistema triestino: mezzo secolo di chiusura dei confini e di restringimento dell'orizzonte spaziale-localizzativo per l'uso delle proprie capacità, ha inibito la modernizzazione e la crescita in molti settori, che, salvo eccezioni, hanno seguito percorsi piuttosto tradizionali, adottando orizzonti strategici e di mercato piuttosto circoscritti.

Il rapporto con le filiere globali che un tempo erano stretti, in tutti i campi connessi con la logistica portuale e le attività mercantili si sono rarefatti, concentrandosi in pochi settori che hanno conservato e aumentato la proiezione globale (il settore finanziario-assicurativo e quello del caffè, ad esempio), oltre ad altre rilevanti "eccezioni" in campo manifatturiero e tecnologico. Nell'insieme, tuttavia, le capacità imprenditoriali hanno potuto solo in parte utilizzare gli stimoli innovativi presenti sul territorio (sotto forma di scienza e di capitale umano), proprio nel momento in cui questi diventavano potenzialmente più rilevanti per le filiere globali, nel nuovo secolo.

Come è noto, l'intelligenza tecnica e manageriale – in un capitalismo di piccola impresa come è oggi quello triestino – sta in parte nelle capacità degli imprenditori, alimentate spesso dal *learning by doing*; e in parte in un circuito esterno di servizi alle imprese che fornisce ai piccoli produttori manifatturieri e di servizi il sapere specialistico (professionale, organizzativo, relazionale, comunicativo, commerciale, giuridico-contrattuale ecc.) da impiegare nella produzione. A complemento di questi servizi, dovrebbe operare un circuito evoluto di servizi alla persona e al consumo, che consente alla domanda locale di diventare a sua volta "intelligente", ossia capace di stimolare, apprezzare e pagare soluzioni innovative proposte dall'offerta (tra cui ovviamente quelle che provengono dalle imprese locali).

Ma di che *livello di qualità* sono i molti servizi offerti dalle imprese locali all'economia triestina? Se misuriamo questa qualità con i due parametri della capacità generativa (di nuove idee) e con quello dei moltiplicatori d'uso (nell'applicazione e vendita delle idee, replicandole su vasta scala), vediamo che la base di partenza del sistema locale è oggi piuttosto bassa. L'intelligenza generativa di molti servizi è limitata alla *routine* delle innovazioni ordinarie di prodotto e processo, con limitati investimenti nella ricerca di soluzioni radicalmente nuove o comunque differenti dalla norma; e i moltiplicatori su cui le imprese possono oggi contare sono anch'essi abbastanza limitati essendo l'offerta di servizi rivolta in prevalenza alla domanda locale e a filiere che raramente hanno un respiro nazionale o internazionale.

### 2.1.1 .... ancora poco sfruttata

Se per il momento lasciamo da parte le importanti eccezioni di cui abbiamo detto, è da questa situazione abbastanza routinaria che bisogna partire per spostare il baricentro dell'intelligenza imprenditoriale e professionale – nei servizi alle imprese e nei servizi al consumo – verso maggiori livelli di complessità, originalità, ampiezza di mercato.

Come? Non è una cosa facile, ma è possibile immaginare alcuni anelli di congiunzione che possono rimettere in movimento il motore a due tempi dell'intelligenza generativa che impara a replicare, e della conoscenza replicativa che alimenta l'investimento generativo nella creazione di nuove idee e nuove capacità. Come vedremo, sulla scorta di alcuni esempi, si può provare a lavorare su una scaletta di trasformazioni organizzate su tre livelli: le *proto-reti*, le *reti di impresa* e le *idee motrici*. Ma su questo torneremo più avanti.

Diciamo, per ora, che il sistema triestino ha al suo interno risorse potenziali (in termini di sapere scientifico, capitale umano, intelligenza terziaria) che sono maggiori di quelle di cui dispongono molti altri sistemi concorrenti; si tratta di mettere in movimento queste potenzialità. Un compito difficile, ma non impossibile.

Finora, la sintesi tra intelligenza generativa e replicativa si è fatta in basso, facendo prevalere lo sfruttamento del sapere esistente invece dell'investimento a rischio sul nuovo. Poiché, per tanti anni, questo modo di andare avanti ha funzionato, preservando il reddito e i posti di lavoro in città, il baricentro del sistema produttivo ha progressivamente assunto un assetto inerziale, mettendo in ombra le potenzialità esistenti e alimentando un atteggiamento di attesa, più che di consapevole impegno nella ricerca di alternative e nella trasformazione necessaria per realizzarle.

Tuttavia, oggi la situazione sta cambiando. Se non altro per i nuovi vincoli esterni che derivano dalla concorrenza internazionale: il circuito *locale* delle applicazioni, che è rimasto prevalente, non basta più a rendere sostenibile e conveniente l'investimento in intelligenza generativa. E questo vale sia per l'investimento in ricerca, che per quello in capitale umano e in capacità di servizio. E' sempre più difficile mantenere in equilibrio il sistema senza cambiarlo in alcune delle sue componenti di fondo.

Per farlo ci sono oggi nuove possibilità.

La specializzazione nei servizi è una condizione di partenza che oggi non ha più gli handicap che l'hanno accompagnata fino al 2000: nel capitalismo globale della conoscenza la produzione immateriale può essere il cuore pulsante di processi innovativi, anche manifatturieri, distribuiti nel mondo, purchè l'intelligenza generativa che li riguarda abbia solide radici – per certi aspetti – in provincia.

E' da qui che bisogna partire, ma non è qui che bisogna rimanere. Occorre andare oltre, re-interpretando il ruolo svolto sinora dalle attività locali.

### 2.2 L'economia dei servizi a Trieste

Il territorio di Trieste ha consolidato nel corso del tempo una vocazione naturale nella produzione e vendita di servizi, sia nel campo del *Business to Business* (B2B) sia in quello del *Business to Consumer* (B2C).

Trieste è conosciuta a livello nazionale, e internazionale, per la forte presenza di alcuni servizi di tipo bancario/assicurativo. La presenza della sede legale di Generali, ma anche quella di Allianz e di Milano Assicurazioni (Sasa) connotano la realtà locale come un luogo dove questa tipologia di servizi ha potuto finora crescere e consolidarsi, in

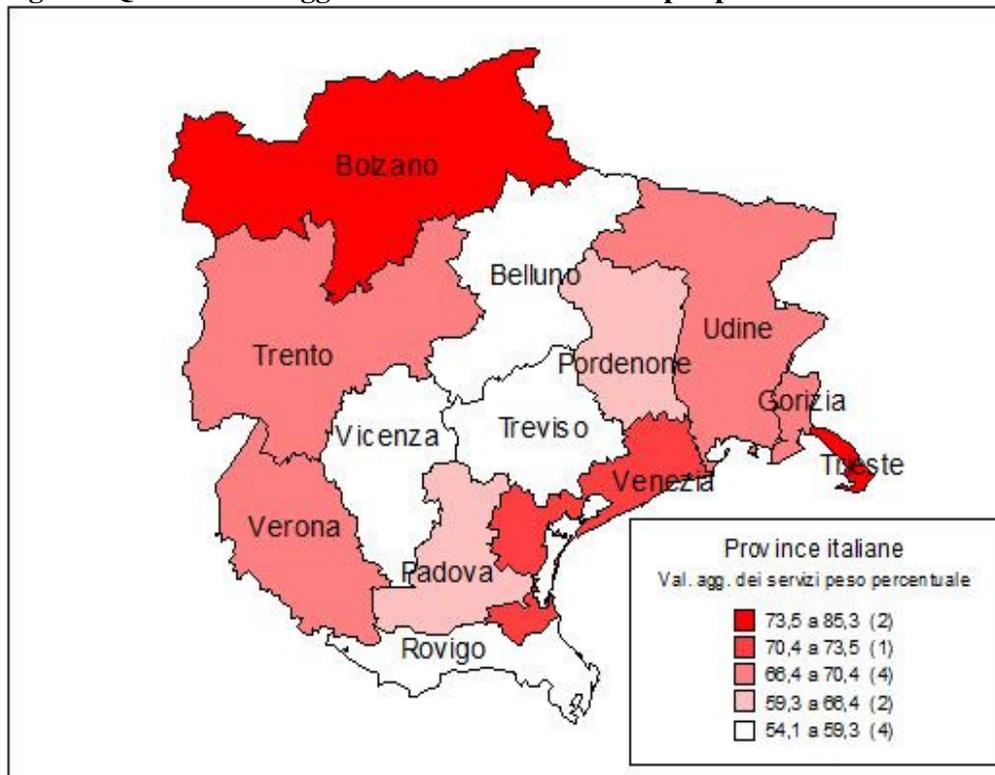
connessione con una rete estesa che distribuisce le funzioni aziendali in diverse città del Nord italiano. Ma il peso occupazionale e di valore aggiunto del settore che offre servizi alle imprese (localmente o all'esterno della provincia) è, a Trieste, rilevante, nonostante la limitata scala della città, rispetto ad altri centri con cui possiamo confrontarla.

In effetti, le vicende storiche che hanno separato la città dal suo hinterland naturale, hanno finito per dare alla composizione sociale e produttiva della città un carattere marcatamente “urbano”, e dunque *terziario* (in altre province l'industria si localizza soprattutto nelle aree extra-urbane o in una miriade di piccoli centri dispersi sul territorio). Nel Nordest italiano, sia in termini di valore aggiunto che di occupazione, Trieste ha in effetti una marcata caratterizzazione terziaria (Fig. 1 e 2). Come si vede nelle tavole della composizione dell'occupazione al 2007, i servizi (compresa la Pubblica Amministrazione) arrivano a Trieste quasi all'84% (contro il 73% di Milano, il 79% di Genova, il 61% di Padova). Una percentuale elevata, cui corrisponde una presenza “leggera” dell'industria, presente in provincia nella misura dell'11%, contro il 22% a Milano, il 28% a Padova, e il 13% a Genova).

Ma, come si sa, il terziario è un settore “residuale”, definito in negativo rispetto a quelli che una volta erano i settori portanti della produzione moderna (il primario agricolo e il secondario industriale). Dunque limitarsi a constatare il carattere più o meno terziario di una città non basta a specificarne la sua differenza in termini di generazione di produttività e di capacità di innovazione.

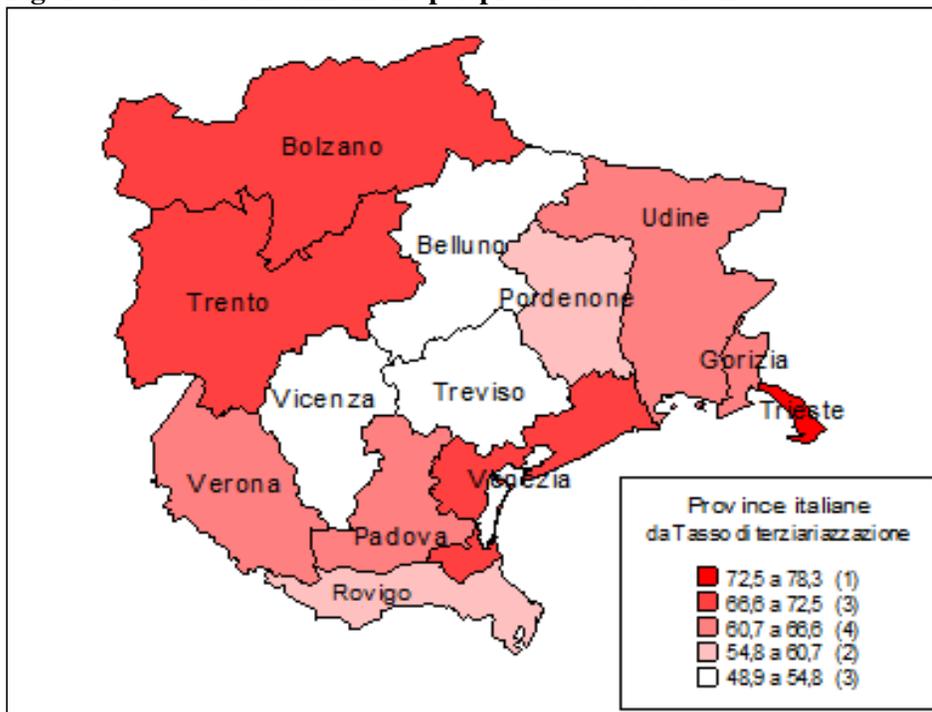
Infatti, anche all'interno della terziarizzazione delle città che ormai caratterizza i paesi avanzati, bisogna distinguere: c'è terziario e terziario.

**Fig. 1 – Quota valore aggiunto dei servizi sul totale per province del Nord Est**



Fonte: elaborazioni FNE per provincia di Trieste

**Fig. 2 – Tasso di terziarizzazione per province del Nord Est**



Fonte: elaborazioni FNE per provincia di Trieste

### 2.2.1 Un *benchmarking* tra città: diversi modelli di terziarizzazione

E' interessante domandarsi, in questa chiave, quale sia il tipo di terziario urbano che sorregge l'economia triestina.

Per farlo, consideriamo i dati del 2007 (ultimo anno prima della crisi), abbiamo cercato di identificare la specificità triestina confrontando il peso dei vari tipi di servizi, presenti a Trieste, con quelli rilevati, in primo luogo in altre province del Nordest, ma – a seguire - anche in altre città italiane in cui il processo di terziarizzazione ha avuto modo di manifestarsi con particolare forza, tanto da diventare un riferimento utile. In questo *benchmark*, la situazione triestina e i suoi cambiamenti recenti (dal 2000 al 2007) possono essere valutati come una variante locale che va inserita all'interno di un trend di portata generale.

Tra le tante linee di confronto possibile, abbiamo scelto le seguenti:

- a) un confronto con *Milano*, come città leader, in Italia, del processo di terziarizzazione moderna, ancorato a filiere multi-localizzate a scala trans-regionale e trans-nazionale;
- b) un confronto con *Genova*, come città portuale che ha condiviso con Trieste il processo di "alleggerimento" delle attività di industria pesante un volta localizzate in zona portuale e l'avvio di un processo di riconversione che sposta anche l'accento dall'area pubblica a quella privata;
- c) un confronto con *Padova*, come città del sistema nordestina che più delle altre si è focalizzata su funzioni terziarie.

Il punto di partenza dell'analisi, su questo punto, può essere la composizione dell'occupazione rilevata nel 2007 (ultimo anno pre-crisi).

**Tab. 1 - Distribuzione settoriale degli occupati nel 2007 (%)**

	Agricoltura	Industria			Servizi			Totale	
		Industria in s.s	Costruzioni	Totale	Commercio, riparazioni, alberghi e ristoranti, trasporti e comunicaz.	Intermediazione monetaria e finanziaria, attività immobiliari e imprenditoriali	Altre attività di servizi		
Milano	0,3	21,7	5,3	27,1	25,5	22,9	24,2	72,7	100,0
Bolzano	5,8	14,8	9,0	23,8	31,5	10,6	28,2	70,3	100,0
Trento	4,3	18,4	9,2	27,5	25,1	13,7	29,4	68,2	100,0
Verona	4,6	24,5	8,2	32,6	27,0	12,7	23,1	62,8	100,0
Vicenza	2,2	40,2	7,4	47,5	19,9	11,3	19,0	50,2	100,0
Belluno	1,8	34,0	9,2	43,3	22,2	8,9	23,8	54,9	100,0
Treviso	3,2	35,4	9,0	44,4	20,6	12,7	19,2	52,4	100,0
Venezia	1,8	18,9	8,7	27,6	30,5	12,8	27,3	70,6	100,0
Padova	2,6	28,1	7,9	36,0	25,2	15,0	21,2	61,4	100,0
Rovigo	7,7	27,1	10,2	37,4	21,5	9,1	24,3	55,0	100,0
Pordenone	3,7	31,8	4,9	36,6	20,7	14,2	24,7	59,7	100,0
Udine	3,9	22,3	6,1	28,3	26,8	15,1	25,8	67,7	100,0
Gorizia	5,0	23,8	5,4	29,2	27,6	11,4	26,9	65,8	100,0
<b>Trieste</b>	<b>1,0</b>	<b>10,9</b>	<b>4,3</b>	<b>15,3</b>	<b>28,4</b>	<b>22,8</b>	<b>32,6</b>	<b>83,8</b>	<b>100,0</b>
Genova	0,8	13,4	6,8	20,3	30,2	17,8	31,0	79,0	100,0
Italia	4,0	20,8	7,8	28,6	24,4	14,7	28,3	67,4	100,0

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat

Il primo elemento che emerge da questo confronto è il peso davvero rilevante che, a Trieste, ha la Pubblica Amministrazione (i servizi pubblici sono compresi in gran parte nelle “Altre attività di servizio”): quasi il 33% di occupati, contro il 24% di Milano. Le funzioni amministrative svolte incidono notevolmente sulla composizione occupazionale della città, che supera in questo anche Genova (31%), nonostante una storia abbastanza comune in questo campo. Padova, per fare un esempio nordestino localizzato nell’area di più intensa industrializzazione, nel ciclo distrettuale 1970-2000, arriva solo al 21% (contro Venezia che arriva al 27%).

L’importanza di questa qualificazione – che genera reddito, ma creando una base occupazionale non particolarmente propulsiva – si apprezza meglio se si tiene conto che, nel benchmarking trans-territoriale sopra richiamato, il valore aggiunto per unità di lavoro (un indicatore dei redditi pagati, nel caso dei servizi della Pubblica Amministrazione) è notevolmente superiore a quello imputate alle altre città considerate nel confronto. A Trieste (nel 2007) il valore aggiunto per unità di lavoro, in questo settore, era pari a 52.100 euro circa (a prezzi correnti), contro un valore a Milano di 42.300, a Genova di 43.200, a Padova di 43.000. Una differenza di un quinto, circa: certamente non poco, se si considera che in questo campo i dati di produttività non sono statisticamente significativi, trattandosi di attività svolte il più delle volte fuori mercato o con prezzi amministrati.

Accanto ai servizi pubblici, l’altro settore che segnala Trieste al vertice delle classifiche nazionali è quello dei servizi alle imprese, che localmente è alimentato dalla forte presenza del settore finanziario-assicurativo di cui abbiamo detto (statisticamente questi servizi sono considerati, a livello provinciale, insieme ai servizi immobiliari e agli altri tipici servizi alle imprese): in totale, a Trieste il 23% degli occupati lavora in questo settore (sempre al 2007), la stessa percentuale che a Milano. Padova e Genova rimangono molto indietro (rispettivamente a livelli del 15% e del 18%).

Infine, le due città portuali (Trieste e Genova) hanno un livello maggiore di occupazione nel settore che comprende (dato aggregato) commercio, turismo, trasporti e comunicazioni (Trieste 28%, Genova 30%), rispetto a città che invece sono situate nell’interno, come Padova e Milano, ambedue intorno al 25%.

### **2.2.2 La tendenza 2000-2007 conferma i lineamenti fondamentali delle specializzazioni provinciali**

Il periodo 2000-2007 è particolarmente interessante, da studiare, perché ci offre un primo spaccato di come le città esaminate affrontano il processo di riposizionamento competitivo in un’economia divenuta, nel frattempo globale e affollata da molti competitori *low cost*.

Come si vede nella tabella seguente, l’industria incontra in questo periodo difficoltà rilevanti: la sua crescita si arresta a Milano, ben prima della crisi 2008-11, e ha dati oscillanti, comunque limitati nelle province del Veneto e a Genova. Ma nel Friuli Venezia Giulia la ristrutturazione pre-crisi si sente di più: gli occupati del settore industriale in senso stretto cadono, nei sette anni considerati, del 4,5% a Trieste, del 5,6% a Udine, del 5,2% a Pordenone. Contemporaneamente, però, la crescita dei servizi compensa questo slittamento dell’occupazione manifatturiera, consentendo alla fine una performance di crescita non disprezzabile: a Trieste, l’occupazione complessiva sale, nel periodo, del 6,1% (a Udine del 7,9%, a Pordenone del 8,8%). Ma si tratta di un fenomeno generale di crescita (11,1% a Milano, 9,5% a Padova, 4,8% a Genova).

I servizi che hanno il massimo sviluppo, nel periodo, sono quelli legati alle attività finanziarie, immobiliari e imprenditoriali, che a Trieste hanno un vero e proprio boom (+35,0%), simile a quello di Padova (+30,4%) persino superiore a quello di Milano (+23,3%). Un po' tutte le città del Nordest seguono questo trend, che segnala non solo un processo di dilatazione del terziario, ma anche un cambiamento della sua qualità: l'industria riduce il peso della trasformazione materiale (fabbrica) e invece aumenta quello delle attività immateriali (servizi alle imprese, funzioni immateriali nelle filiere) che danno valore al prodotto e creano interazione col cliente e con la catena delle conoscenze o delle reti a monte.

Una battuta d'arresto di una certa consistenza – se non altro in termini relativi – si nota per le attività commerciali, turistiche e di trasporto-comunicazione, che nel periodo considerato a Trieste vedono decrescere gli occupati del 2% (caso unico nel campione di città considerato, che si affianca solo alla decrescita di Belluno, pari al – 8,0%). Il caso va segnalato perché contrasta con quello che succede nelle altre città: questo tipo di attività aumenta infatti l'occupazione, e in modo notevole, a Udine e a Pordenone (rispettivamente 18,1 e 17,6%), dando luogo a buone percentuali di crescita anche nelle città tipicamente terziarie (Milano, Padova). E' in crescita anche a Genova, sia pure di poco.

Tab. 2 - Crescita degli occupati per settore dal 2000 al 2007 (incremento %)

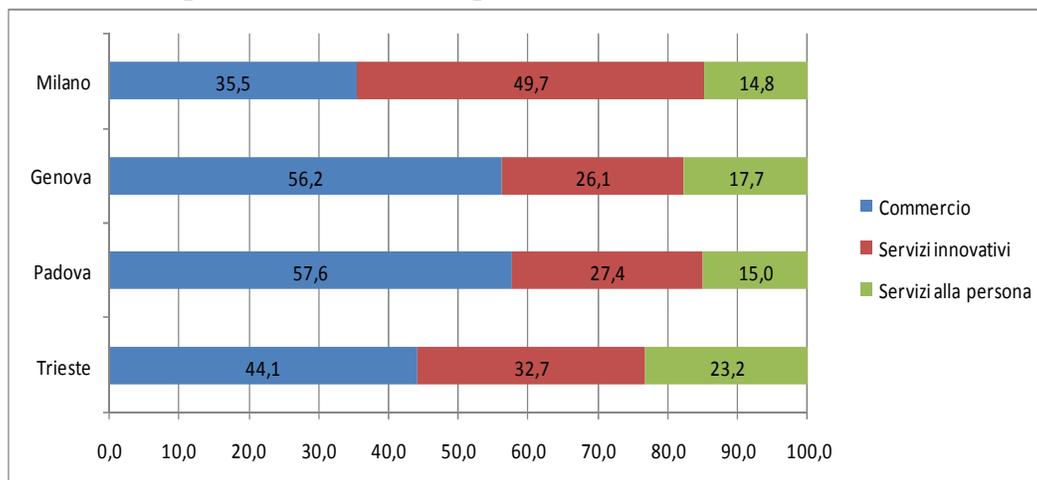
Province e Regioni	Agricoltura, silvicoltura e pesca	Industria			Servizi			Totale	
		Industria in senso stretto	Costruzioni	Totale industria	Commercio, riparazioni, alberghi e ristoranti, trasporti e comunicazioni	Intermediazione monetaria e finanziaria, attività immobiliari e imprenditoriali	Altre attività di servizi		Totale servizi
<b>Milano</b>	17,3	-0,1	22,5	3,7	8,8	23,3	11,8	14,1	11,1
Bolzano	7,9	1,1	28,9	10,1	5,3	27,6	13,1	11,3	10,8
Trento	-30,6	5,8	26,9	12,0	5,1	32,8	9,8	11,8	9,0
Verona	-24,6	0,3	52,1	9,6	18,5	27,3	7,5	15,8	11,0
Vicenza	-17,0	-0,9	23,8	2,2	9,1	31,0	21,3	18,0	9,02
Belluno	-18,2	2,5	20,0	5,8	-8,1	2,4	14,2	2,3	3,3
Treviso	-5,6	2,9	47,1	9,6	12,5	38,5	21,0	21,1	14,7
Venezia	-12,1	-3,7	37,3	6,3	9,7	27,1	5,2	10,6	8,9
<b>Padova</b>	-15,9	5,9	28,1	10,1	10,3	30,4	0,2	10,6	9,5
Rovigo	8,2	-3,8	15,4	0,8	3,3	17,5	20,2	12,6	7,5
Pordenone	-1,7	-5,2	-12,8	-6,3	17,7	57,1	10,4	21,6	8,8
Udine	-3,8	-5,6	3,3	-3,8	18,1	33,3	2,8	14,5	7,9
Gorizia	25,0	-6,5	-13,2	-7,8	3,7	11,3	2,5	4,5	1,3
<b>Trieste</b>	10,0	-4,6	6,4	-1,7	-2,1	35,1	1,9	7,6	6,1
<b>Genova</b>	3,6	1,2	14,0	5,2	2,7	15,8	1,2	4,8	4,8
<b>Italia</b>	-8,1	1,0	25,7	6,7	9,3	25,4	9,5	12,5	9,8

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat

Usando i dati della numerosità delle imprese presenti nelle diverse province (fonte Infocamere, 2009) è possibile esaminare qualche altro aspetto della specializzazione relativa di Trieste rispetto alle città con cui abbiamo effettuato il confronto. Come si vede, a Trieste è presente un nutrito numero di imprese che fornisce servizi innovativi B2B (33%), ossia 6-7 punti percentuali sopra Genova e Padova. Ma la distanza con Milano (50%) è ancora rilevante: da questo punto di vista il modello milanese può essere assunto come un punto di arrivo interessante anche per le altre città a vocazione terziaria che abbiamo considerato nel nostro benchmarking. Certo, bisogna tenere presente il fatto che Milano serve con i suoi servizi un hinterland vasto (che per certi settori si allarga all'interno Centro-Nord italiano) e che i modelli locali di terziarizzazione di Padova, di Genova e a maggior ragione di Trieste non potranno che seguire questa strada ad una certa distanza. Ma il punto di arrivo rappresentato da Milano è significativo anche per le altre città considerate, perché propone un *modello compiuto* di terziarizzazione urbana, in cui le competenze terziarie sono poste al servizio di altri settori (come l'industria), distribuiti in un territorio esteso, nazionale e internazionale, che permette di ottenere elevati moltiplicatori di ri-uso delle conoscenze e dunque di rendimento delle stesse.

In questa evoluzione, Trieste ha già segnato qualche punto a suo vantaggio, ma è ancora a metà strada, rispetto al benchmark parametrato su Milano: i 17 punti percentuali di scarto, che separano il peso (in termini di numero di imprese) dei servizi innovativi triestini da quello dei servizi milanesi rende infatti visibile lo *spazio di crescita potenziale* che Trieste può percorrere gradualmente nei prossimi anni, se la trasformazione innovativa andrà avanti.

**Graf. 1 – Composizione del terziario per macrosettori nel 2009**



Fonte: nostre elaborazioni su dati Infocamere

Rilevante, a Trieste, è anche la numerosità delle imprese che offrono servizi alla persona (diversi dal commercio): 23% a Trieste, contro 15% a Milano. Padova è simile da questo punto di vista a Milano, mentre Genova ha una posizione intermedia. La presenza delle imprese commerciali, a Trieste (44%), è minore di quella rilevata a Genova (56%) e a Padova (58%), ma superiore a quella che si può osservare a Milano (35%), in cui il commercio ha ceduto il passo ai servizi innovativi.

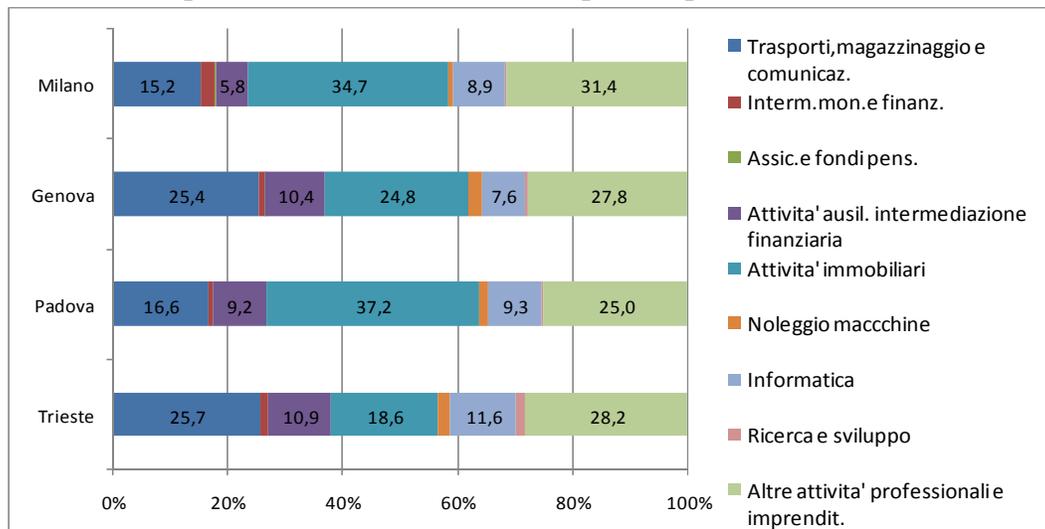
Per allinearsi al modello milanese di terziarizzazione, ci sarebbe dunque da mettere in conto un progressivo alleggerimento del settore dei servizi alla persona (dal 23% al 15%) e del settore del commercio (dal 44%, al 35%). Ma anche in questo caso l'adeguamento che toccherebbe a Genova e Padova per realizzare l'allineamento col modello milanese sarebbe di maggiore entità di quello richiesto a Trieste.

In particolare, se si scende maggiormente nel dettaglio all'interno del settore dei servizi innovativi, è possibile vedere come le attività connesse alla portualità e ai flussi logistico-commerciali conseguenti abbiano un peso differenziale di circa 10 punti percentuali (sul totale dei servizi innovativi), pari grosso modo alla distanza che separa il peso di queste attività a Trieste (26%) e a Genova (25%), rispetto a Milano (15%) e a Padova (17%).

Buona anche la presenza a Trieste di imprese servizi che svolgono attività finanziarie e assicurative, ma anche di imprese che lavorano nelle ICT e negli altri servizi alle imprese.

Invece, le imprese che offrono servizi immobiliari sono in numero ridotto rispetto a quanto accade a Milano, a Padova e a Genova, cosa che non va considerata totalmente in modo negativo, in un periodo come questo di crisi del settore immobiliare.

**Graf. 2 – Composizione dei servizi innovativi per comparti nel 2009**



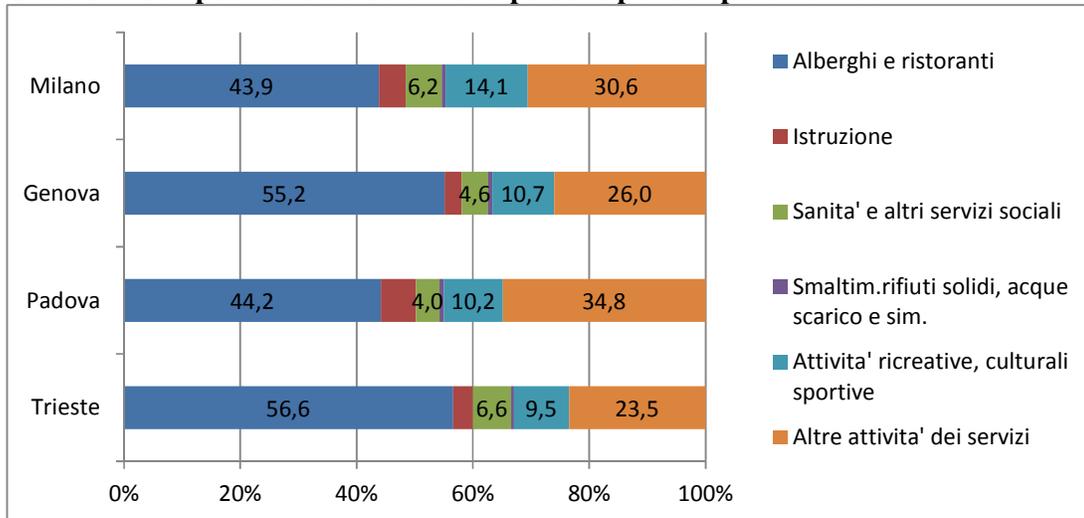
Fonte: nostre elaborazioni su dati Infocamere

Esaminando in dettaglio la presenza delle imprese nel settore dei servizi alle persone, è facile notare la massiccia presenza a Trieste di alberghi e ristoranti (57% del totale provinciale dei servizi alla persona). Un livello paragonabile a quello di Genova (55%), ma molto superiore a quello raggiunto di Milano (44%) e Padova (44%).

La presenza di servizi dedicati alle persone soprattutto nella distribuzione al dettaglio per ristoranti e bar è una delle peculiarità del territorio triestino. Sommare in un'unica classe le imprese che svolgono attività alberghiera e di ristorazione, tuttavia, può essere *misleading*. In provincia, infatti, le disponibilità alberghiere a tutti i livelli di servizio risultano essere sottodimensionate rispetto ad una città che ha sempre lavorato con il turismo di natura congressuale e/o culturale ma anche con quello di tipo escursionistico, che richiede la presenza di pochi giorni dell'ospite in città.

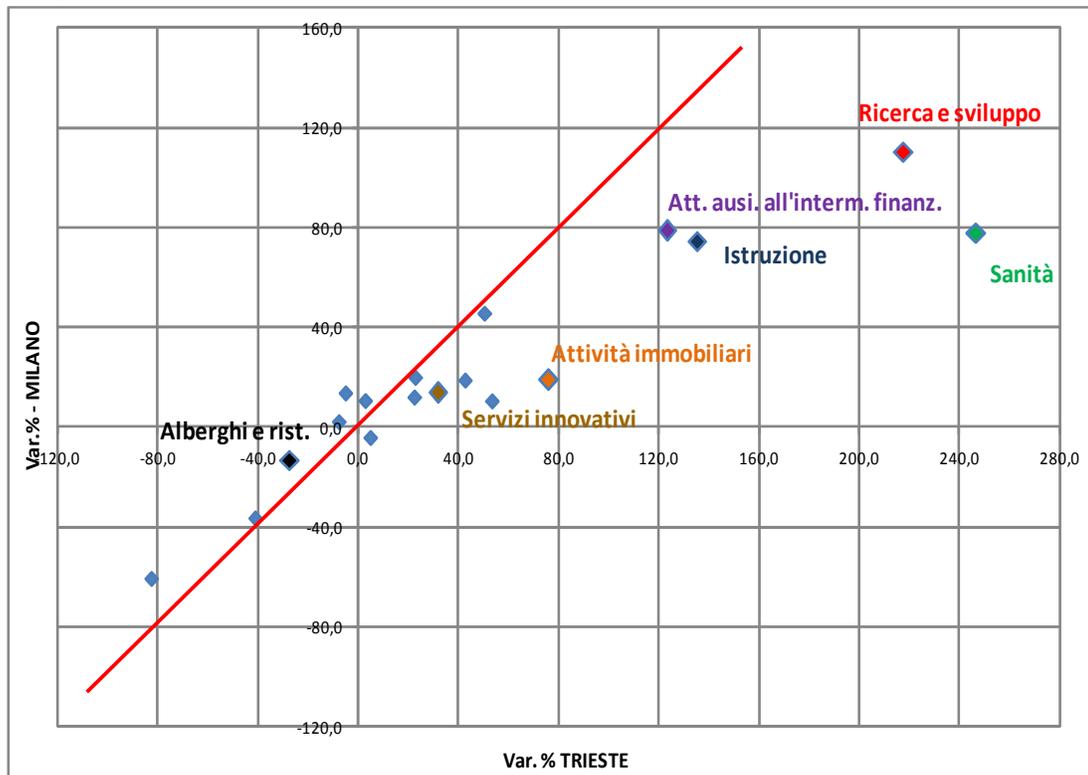
Inoltre, a Trieste è più consistente la presenza di imprese che operano nell'ambito dei servizi sociali e sanitari, anche per una particolare sensibilità del pubblico triestino per i temi legati alla salute e alle cure mediche.

**Graf. 3 – Composizione dei servizi alle persone per comparti nel 2009**



Fonte: nostre elaborazioni su dati Infocamere

**Graf. 4 – Confronto tra le var. % 2009-1995 delle imprese attive per settori e comparti del terziario a Milano e a Trieste**



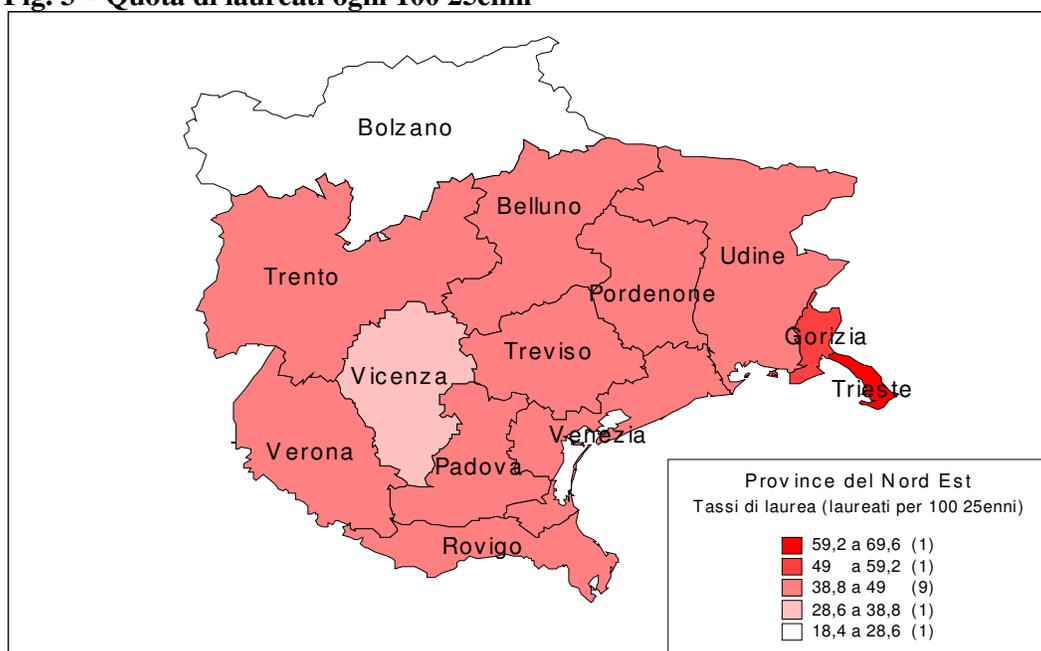
Fonte: nostre elaborazioni su dati Infocamere

Un confronto dei dati di lungo periodo (nel quindicennio 1995-2009) tra Milano e Trieste, consente di discriminare i modelli di terziarizzazione delle due città in termini di crescita relativa delle varie tipologie di imprese di servizi. La ricerca e sviluppo, i servizi sanitari, quelli legati all'istruzione e quelli di tipo finanziario, come si vede, sono cresciuti sia a Milano che a Trieste. Ma a Trieste hanno realizzato performances migliori, in termini di numerosità. Alcune delle specializzazioni storiche, vocazionali, del territorio triestino sono dunque confermate nei trend evolutivi osservabili dal 1995 in poi. Questi servizi in crescita appaiono come il possibile perno su cui sviluppare le future attività imprenditoriali partendo da una base già consolidata. Il *know how* esistente in questi settori potrebbe essere ulteriormente sviluppato e implementato caratterizzando ulteriormente le attività locali.

### 2.2.3 La presenza di capitale umano qualificato

Come abbiamo detto – e in conformità con i modelli urbani ad elevata terziarizzazione – Trieste ha un capitale umano con un buon livello di istruzione, rispetto a quello disponibile in altre aree del Friuli Venezia Giulia e dell'Italia.

**Fig. 3 – Quota di laureati ogni 100 25enni**



Fonte: Fondazione Nord Est su dati MIUR

La presenza di molti laureati in giovane età garantisce al territorio la possibilità di ritrovare direttamente in loco la forza lavoro cui destinare le mansioni di alto profilo in vari settori. In effetti, i laureati nelle discipline tecniche, ma anche in quelle di tipo economico e umanistico, riescono a collocarsi dopo un tempo non eccessivo nel territorio triestino o nelle aree vicine. Le grandi aziende presenti (Generali, Wartsila, Fincantieri), in diversi settori, alimentano una domanda di qualità, che a sua volta incoraggia l'offerta formativa e le famiglie a fare gli investimenti in capitale umano necessari per sfruttare le opportunità presenti sul mercato del lavoro.

In realtà, anche a Trieste, esistono diverse ragioni di disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, in funzione delle competenze. L'investimento in capitale intellettuale progettato e realizzato dalle strutture locali, operanti nel campo della formazione superiore e della ricerca, segue – come è giusto – una propria logica di sviluppo e di crescita, rispondendo a modelli e esigenze che travalicano l'uso locale delle competenze formate. D'altra parte, anche l'economia locale, in cui prevalgono piccole imprese alimentate da un sapere pratico, poco formalizzato, segue una traiettoria di sviluppo propria, che viaggia in parallelo con quella tracciata degli enti formativi, con qualche punto di incontro ma anche con rilevanti distanze.

Si tratta di vedere come queste distanze possano essere ridotte o colmate, in alcuni campi di innovazione che sono oggi particolarmente “caldi”, richiedendo sia un rilevante investimento in capitale intellettuale, sia una sensibilità pratica e applicativa di prim'ordine, capace di vendere prodotti, servizi, idee e soluzioni al sempre più sofisticato e complesso mercato globale. L'auto-referenza dell'offerta, e quella uguale e contraria della domanda, contrappongono un sapere teorico dotato di poche ricadute pratiche ad un sapere pratico privo di spessore teorico, e dunque destinato ad avere applicazioni limitate nel tempo e nello spazio, presidiando problemi contingenti e impieghi locali. Per avere una adeguata capacità di generare valore bisogna integrare il sapere teorico con quello pratico in progetti di impiego dotati di adeguati moltiplicatori. Cosa che diventa possibile se, in certi campi sperimentali di grande impegno, si mette a punto un diverso modo di lavorare e di pensare. Partendo dall'esistente, certo, ma per andare oltre.

Prima di tutto, bisogna sfruttare meglio le risorse generative, ossia il potenziale di valore, che deriva dagli investimenti in capitale intellettuale fatti dall'offerta di scienza e di formazione.

All'interno del territorio triestino trovano spazio realtà come l'Università degli Studi di Trieste, la Sissa (Scuola di dottorato in fisica teorica), l'Area di ricerca (incubatore dedicato al trasferimento tecnologico), il Mib e tante realtà minori ma molto attive come l'ICGEB, l'OGS e il Sincrotrone.

#### **2.2.4 L'apporto dell'Università**

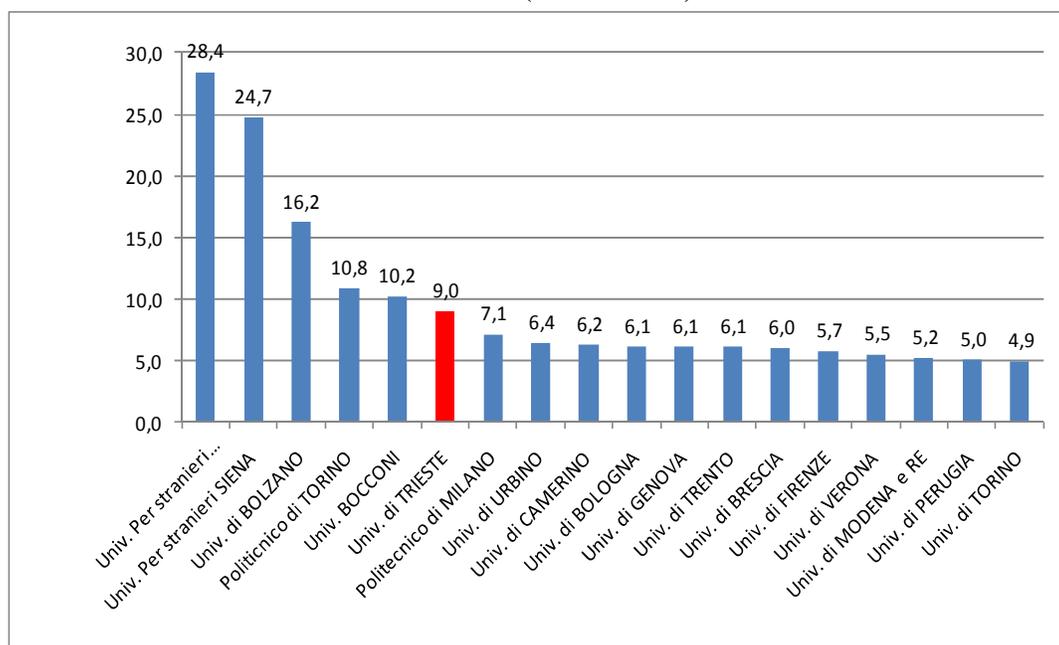
Il soggetto più importante dal punto di vista dimensionale nell'offerta di capitale umano è l'università: le sue potenzialità sono molte, ma è necessario organizzare in modo più attivo il loro sfruttamento a vantaggio dell'economia locale.

Per prima cosa, in una città che soffre da tempo di una certa chiusura nei propri (ristretti) confini, bisogna notare la natura *aperta* dell'ateneo triestino, in termini di flussi di ingresso e di uscita degli studenti.

La maggior parte degli studenti proviene dal Friuli Venezia Giulia, ma solo in parte dalla città di Trieste (che ha una popolazione limitata): l'Università risponde alla domanda di formazione di un territorio vasto, dando luogo a flussi di pendolarismo quotidiano nella regione e ad un aumento degli *users* urbani che abitano in città per gli anni impegnati nello studio, pur essendo residenti altrove. Le provenienze extra-regionali (dal Veneto, dalle altre regioni italiane e dall'estero) diventano nel tempo sempre più importanti, conferendo un carattere trans-territoriale alle attività formative dell'ateneo.

Una parte dei flussi di studenti in input deriva dalla natura trans-frontaliera del bacino naturale di reclutamento dell'ateneo, ma in parte corrisponde alle sue capacità attrattive, nei confronti di una domanda di formazione superiore distribuita in un territorio esteso. Il risultato è che l'ateneo triestino ha una rilevante apertura ai processi d'internazionalizzazione, raccogliendo le iscrizioni di molti studenti provenienti soprattutto dalle aree balcaniche, per i quali Trieste dimostra di avere un rilevante *appeal*.

**Graf. 5 – Studenti internazionali iscritti (% sul totale)**



Fonte: Elaborazione Vision su dati Miur

Come si può notare Trieste è la sesta Università italiana per presenza di studenti di provenienza internazionale. Oltre alle Università per stranieri, alla particolarità di Bolzano (Università bilingue) e a due realtà come Bocconi e Politecnico di Torino.

La composizione del corpo studentesco, dal punto di vista residenziale, è una variabile non trascurabile che condiziona l'esistenza dei servizi che ci sono all'interno della città. Buona parte degli studenti iscritti all'Università di Trieste sono infatti studenti che, provenendo da zone al di fuori del territorio provinciale, creano una domanda addizionale (rispetto alla popolazione residente) di servizi alla persona, localizzati in città. Questo spiega la buona presenza (relativa), a Trieste, di attività legate ai servizi immobiliari, alle attività ricreative e del tempo libero (teatri, cinema, palestre, sport) oltre che ai bar e ristoranti.

Uno studio del British Council ha provato a stimare quali sono gli impatti derivanti dalla presenza di uno studente all'interno del territorio. La sommatoria di vari costi che lo studente deve sostenere dimostra che le ricadute totali potrebbero aggirarsi intorno ai 30 mila euro all'anno per studente.

Lo studio di questione fa riferimento alla realtà inglese, dove i costi di immatricolazione e della vita sono più alti. Se anche prudenzialmente dimezziamo i valori, notiamo subito

che, comunque, il valore aggiunto generato, resta di tutto rispetto e questo principalmente va ad incidere sul settore dei servizi.

Accanto a questo contributo indiretto all'economia dei servizi localizzata in città, l'Università è importante perché:

- alimenta la realtà locale con un'*offerta di laureati* che potenzialmente potrebbe migliorare il tasso di innovazione e di professionalità delle attività produttive locali;
- contribuisce con la propria *ricerca* a mantenere la città nella rete mondiale del sapere tecnologico ma anche economico e umanistico, diventando così un potenziale riferimento per le attività produttive e culturali locali che vogliono agganciarsi all'avanzamento della frontiera mondiale dell'innovazione nei diversi campi.

Questo in parte succede (soprattutto per le realtà di maggiore scala e per le aziende maggiormente dinamiche, più collegate) ma non è sufficiente a mettere in movimento una trasformazione importante nel sistema produttivo complessivo, che avrebbe bisogno di usare laureati e ricerca per fare evolvere le tipologie di gestione aziendale (management), per rinnovare i modelli di business (ricerca e sviluppo, design, progettazione, comunicazione, linguaggi formali, reti ampie di approvvigionamento e di vendita).

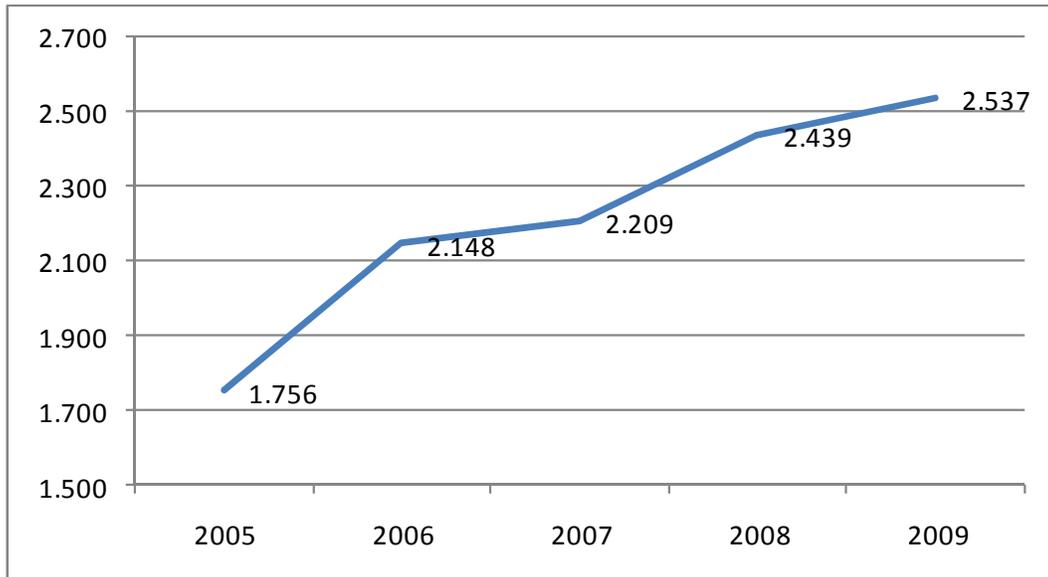
In effetti, il ricambio delle persone – con un ingresso dei giovani in posizioni di responsabilità – rimane limitato, anche a causa delle traiettorie inerziali perseguite nei business più consolidati, e, ovviamente il grado di innovazione ne soffre. Si tratta di capire in che modo sia possibile rendere fertile il territorio nell'uso dell'intelligenza (potenzialmente) generativa che produce, evitando di disperderla o di esportarla altrove.

### **2.2.5 L'apporto di Area Science**

Accanto all'Università, nel campo della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica operano diverse istituzioni localizzate nell'area triestina, che nel tempo hanno dato vita ad un sistema di produzione del sapere e di circolazione delle idee capace di attrarre anche attività applicative di tipo avanzato, sia pure per ora fortemente minoritarie, nel sistema produttivo provinciale.

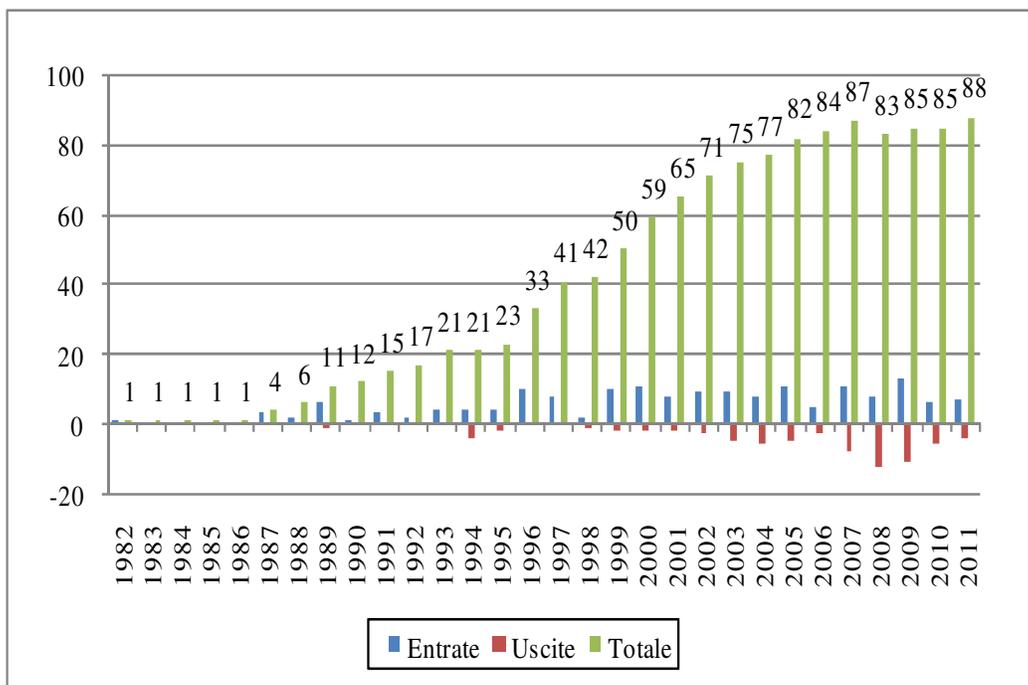
E' interessante notare, da questo punto di vista, la rapida crescita del numero delle persone che lavorano all'interno del parco scientifico (Area Science). Il numero delle imprese presenti in Area è progressivamente aumentato nel corso del tempo, dopo il periodo sperimentale iniziale (anni ottanta). Il trend in crescita è andato avanti fino al 2007, arrestandosi poi su una sostanziale stabilizzazione che compensa le uscite con nuove entrate, senza variare in modo rilevante il numero totale delle aziende insediate. Tuttavia, il numero di addetti che, in Area, lavora nel circuito di trasferimento tecnologico messo in azione, è cresciuto in modo ininterrotto negli ultimi cinque anni, superando le difficoltà indotte dalla crisi e dalla riduzione dei finanziamenti statali ricevuti. I progetti gestiti in Area hanno infatti fornito una piattaforma robusta su cui crescere, anche per effetto di scelte che hanno aumentato l'attenzione verso la domanda di mercato, soddisfacendo anche esigenze conoscitive e di competenze a favore del Sud Italia e dell'Est Europa.

**Graf. 6 – Numero addetti parco (trend)**



Fonte: Area Science

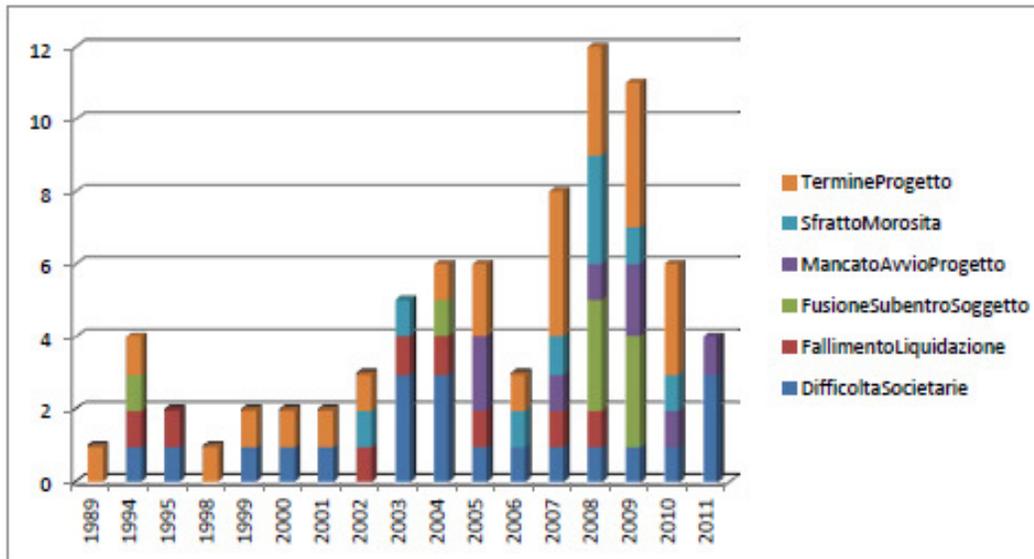
**Graf. 7 – Imprese insediate in Area (1982-2011) Entrate, Uscite e saldo**



Fonte: Area Science

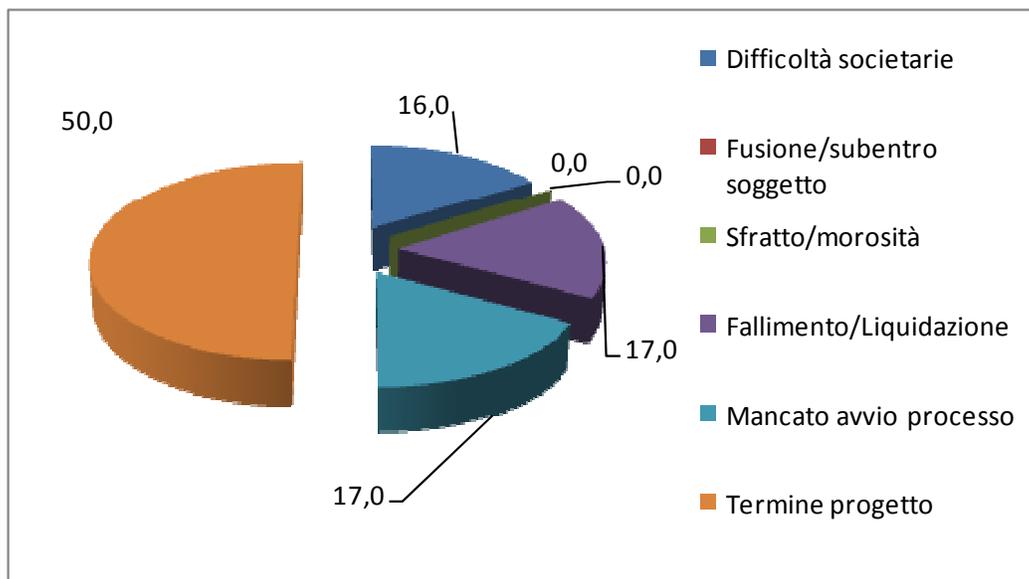
Per quanto concerne le aziende che escono da Area, mediamente un'azienda su due se ne va per aver finito il programma previsto per le proprie attività. Solo la metà di queste esce per sopraggiunte difficoltà societarie, fallimento o mancato avvio delle attività.

**Graf. 8 – Uscite parco tecnologico (1989-2011)**



Fonte: Area Science

**Graf. 9 – Uscite 2010. Motivazioni**



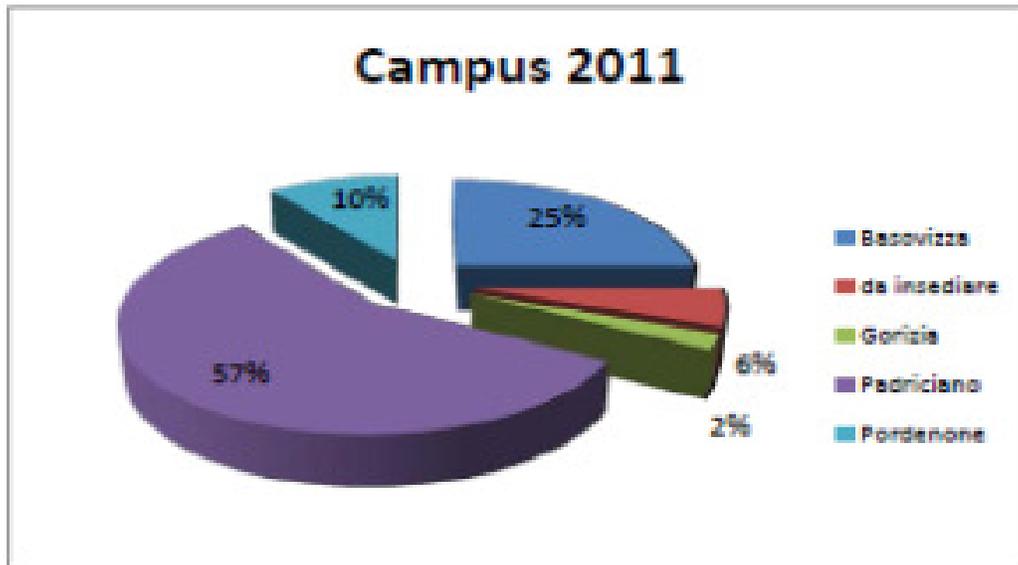
Fonte: Area Science

Area è un campus a forte vocazione provinciale ma esistono anche delle sedi distaccate (Gorizia e Pordenone) che danno al Parco una valenza territoriale almeno di dimensione regionale. L'operatività del Parco sul territorio regionale pone le attività di Area al servizio di tutte le realtà sia pubbliche sia private le quali necessitano di servizi di natura innovativa.

Le aziende che operano in Area si occupano principalmente tutte le attività inerenti alle c.d. Scienze della vita (biochimica, biomedicina molecolare, biologia, biofisica), servizi

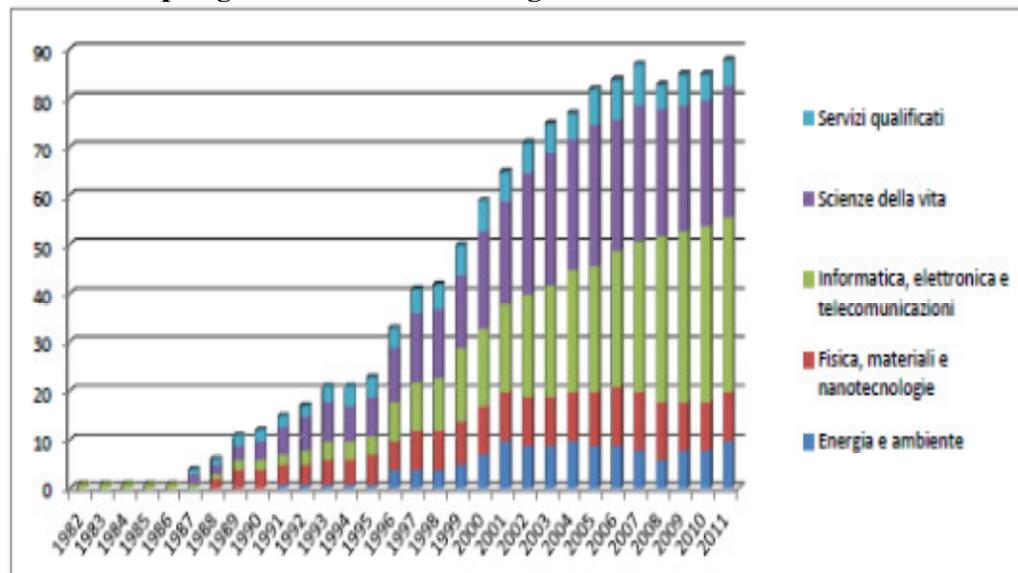
di natura informatica (con particolare attenzione all'elettronica e alle telecomunicazioni) e tutte le attività legate alle tematiche dell'energia, dell'ambiente e alle nanotecnologie. Come si può notare i primi due settori sono quelli che Area storicamente ha continuato a promuovere negli anni, invece gli altri sono di recente implementazione.

**Graf. 10 – Composizione territoriale Campus**



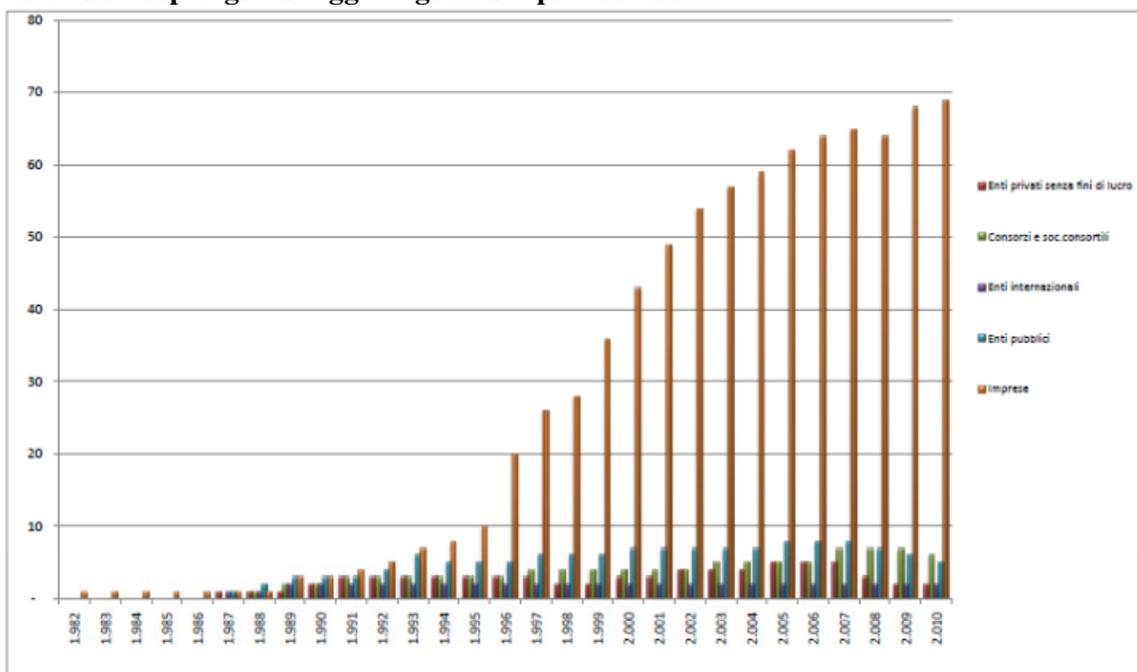
Fonte: Area Science

**Graf. 11 – Tipologia di servizi a favore degli utilizzatori insediati**



Fonte: Area Science

**Graf. 12 – Tipologia di soggetto giuridico presente in Area**



Fonte: Area Science

Trieste possiede un sistema di investimento sul capitale umano, nel campo della ricerca e dell'innovazione tecnologica, che, anche se comparato all'esiguità dimensionale del territorio, garantisce un possibile sviluppo di attività applicative che, in certi campi, generano innovazione e valore.

Anche in questo caso, tuttavia, la catena del "trasferimento" ha un anello mancante: le capacità scientifico tecnologiche si concentrano in un luogo e in (pochi) settori applicativi, attraverso le imprese che hanno maggiori connessioni con Area, sia perché – magari – sono nate da *spinoffs* dalla ricerca sviluppata in loco, sia perché si tratta comunque di settori intrinsecamente ad alto impiego di tecnologia.

L'anello mancante è quello che impedisce il contatto diretto – di idee, di linguaggi, di persone – tra il polo del sapere scientifico-tecnologico e il sistema esteso e differenziato delle imprese locali, che preferisce usare un sapere pratico, poco o per niente collegato con le novità sviluppate in Area. Non si tratta solo di un deficit di "buona volontà" o di attenzione al trasferimento tecnologico a valle.

Se i tentativi di rimediare a questa frattura sono andati a vuoto, o hanno portato a risultati inferiori alle attese, è perché sia per l'Università che per Area ha prevalso un approccio *technology push* invece che *demand pull*. E su questo cambiamento di logica di approccio al problema che occorre lavorare, per ricostruire l'anello mancante della catena.

### **3. La strategia del surfista: usare le energie delle onde per andare nella direzione prescelta, in funzione di una rotta di lungo periodo**

La Trieste che possiamo osservare nel 2011 – con i suoi punti di forza e di debolezza – è frutto di una storia che l'ha, passo per passo, portata ad essere come oggi è. Per

cambiare direzione e assetti, rispetto a quelli prodotti dall'evoluzione spontanea del sistema, occorre un intervento che abbia forza e massa critica sufficienti.

Per vincere l'inerzia della situazione esistente e del suo "naturale" prolungamento sul futuro, servono dunque due elementi essenziali:

- a) un *disegno di cambiamento* condiviso da parte dei soggetti presenti della realtà cittadina e co-interessati alla trasformazione della cultura e degli equilibri esistenti;
- b) un insieme di *investimenti* che "scommettano" a rischio sul futuro prescelto, e che possano far leva sulla *forza delle due grandi onde* (la globalizzazione dei mercati, la smaterializzazione del valore) che stanno trasformando l'assetto dell'economia mondiale e dei singoli luoghi in essa concorrenti.

Come il surfista sfrutta l'energia delle onde per andare dove vuole lui, e non dove semplicemente lo porta il mare, a un progetto realistico di cambiamento servono tutte e due le cose: da un lato l'energia che mette in moto processi rilevanti, capaci di incidere e di trascinare; dall'altra una meta che eviti di andare dove vanno tutti, spinti semplicemente dalla corrente.

Si tratta di due condizioni che non maturano dovunque, e simultaneamente, come invece è necessario per affrontare globalizzazione e smaterializzazione con la strategia intelligente del surfista: e questo farà la differenza, nel giro di qualche decennio, tra i territori che sono riusciti ad avviare questo circolo virtuoso, e quelli che per una ragione o per l'altra, non l'hanno fatto.

Per cambiare non basta volerlo, e, d'altra parte, non basta nemmeno subirlo, agganciandosi agli eventi in corso. Bisogna mettere insieme l'energia potenziale dei grandi trend con un'intuizione soggettiva della propria differenza e della propria meta. Non è facile, certo, ma *negli ultimi anni sono maturate le condizioni per farlo*. L'avvento del capitalismo globale della conoscenza, dal 2000 in poi, ha mutato il paradigma di riferimento, cambiando il senso e forse l'esito della partita in corso.

Per due ragioni di fondo.

Prima di tutto, la concorrenza tra le città, che nasce dalla maggiore mobilità delle conoscenze (e dunque delle imprese, dei capitali e anche delle persone), rende *impossibile una scelta soltanto conservativa*, mirata alla pura e semplice sopravvivenza dell'esistente. Alcune delle attività e delle fonti di reddito che hanno fatto la storia e il presente di questa città cominciano ad avere il fiato grosso e possiamo prevedere – in assenza di rilevanti mutamenti – un loro declino, sia in termini di posti di lavoro che di redditi relativi.

D'altra parte, proprio quello che sta succedendo nell'economia mondiale, apre nuove possibilità ai singoli territori. A una condizione però: che facciano propria, senza troppe riserve, una logica di cambiamento. Questo vale soprattutto per Trieste, che nell'assetto precedente e nelle sue traiettorie inerziali di evoluzione non è riuscito a valorizzare fino in fondo le eccedenze di sapere e di esperienza di cui la città è portatrice. Oggi, l'innovazione richiesta dalla competizione mondiale tra territori diventa più impegnativa, dovendo ricercare un livello maggiore di originalità e un rapporto più stretto con le filiere globali che la possono valorizzare. Bisogna salire su un gradino più alto di quelli conosciuti in passato. Ma proprio l'entità del dislivello da superare rende più importanti le risorse di sapere scientifico-tecnologico e di capitale umano presenti in città. Lo stesso vale per i potenziali bacini di valorizzazione delle idee innovative che possono scaturire dal sistema produttivo triestino, nel campo industriale o in quello dei servizi: le reti locali che in precedenza erano ristretti in confini limitati, sia per effetto

della storia che della geografia, cominciano ad aprirsi e, grazie all'energia di questo trend, possono fornire alle innovazioni locali i moltiplicatori che finora sono mancati al sistema produttivo della città.

Si tratta di due trasformazioni (un salto di qualità delle innovazioni e un aumento di scala dei moltiplicatori cognitivi) che possono – in potenza - cambiare radicalmente il ruolo di Trieste, ricollocando la città nelle filiere globali del valore, che stanno prendendo forma, e nei flussi trans-territoriali di conoscenza e di investimento imprenditoriale.

Se fino a pochi anni fa il sistema locale era avviluppato da una serie di vincoli che riducevano le potenzialità di scoperta del nuovo, e del possibile, per effetto dei cambiamenti che sono intervenuti nel contesto competitivo generale, potremmo dire: anche a Trieste, adesso si può. E' arrivato il momento di rompere gli indugi, scostarsi dalle traiettorie precedenti e darsi da fare.

Proprio perché si tratta di avviare trasformazioni impegnative, e in qualche misura rischiose, lo spazio per sperimentare il nuovo c'è. Ma è una cosa che non si fa a tavolino: non basta la *possibilità astratta* di andare per una strada nuova per avviare il percorso che ci porta a questa scelta, nel mondo reale. Serve una spinta iniziale, un atto di volontà e di progettazione condivisa del futuro che fornisca a diverse persone, imprese e gruppi sociali un motivo convincente per cominciare a investire sul possibile, prendendo le distanze dall'esistente.

Ecco il compito essenziale della *politica di intervento* che trasformi tanti percorsi di innovazione separati in un processo condiviso di imprenditorialità collettiva, capace di coinvolgere la società civile, gli attori sociali e le istituzioni che il processo dovrebbero innescare e guidare.

Si tratta di trovare le forme adatte per fare emergere nella realtà triestina potenzialità che esistono già, sia pure allo stato latente, e che si tratta di liberare e rendere riconoscibili: non progetti velleitari che non hanno una base pre-esistente, ma nemmeno la routine del *business as usual* che spesso le aziende e le associazioni di rappresentanza adottano in mancanza di scelte più ambiziose.

Essere ambiziosi e, allo stesso tempo, realistici è la chiave per rendere efficace il cantiere in cui costruire il futuro.

### **3.1 Un metodo per sperimentare il nuovo, costruendo insieme il futuro possibile**

Per dare una risposta operativa a questo problema, sulla base di quanto ci hanno detto i protagonisti intervistati, e delle possibilità oggettive che abbiamo individuato nella situazione attuale, abbiamo cercato innanzitutto di delineare un *metodo* che possa innescare il circolo virtuoso verso l'esplorazione del nuovo.

Questo metodo richiede che si intervenga, in alcuni campi di evoluzione *critici* per il futuro della città, mettendo a punto, per ciascuno di essi, cinque assi portanti:

1. un *progetto condiviso di cambiamento*, frutto dell'elaborazione culturale e progettuale della città, nelle sue diverse forze e componenti;
2. un'*idea motrice* che definisce il *significato condiviso* del progetto, intorno a cui mobilitare le volontà e gli interessi dei soggetti coinvolti. L'idea motrice, per avere questa funzione maieutica e propulsiva, non deve riguardare interessi individuali o afferenti a settori parziali della società locale, ma deve riguardare *aspetti di interesse generale*, come la qualità del vivere, del lavorare e del produrre in città. Solo in questo modo essa può avere una *propagazione trasversale*, tra i diversi

- interessi e i diversi nuclei sociali della città, creando coalizioni che sostengano la sua propagazione a vari livelli (da quello istituzionale a quello sociale, dalla motivazione etica alla convenienza economica);
3. un *soggetto promotore*, che si prenda l'onore e l'onere di presidiare l'idea motrice e di fare gli investimenti necessari per portarla avanti, sollecitando gli altri a unirsi per andare nella stessa direzione;
  4. una o più *reti di co-innovazione*, composte d'impresе che traducono l'idea motrice del progetto in un modello di business che mette insieme le loro risorse e capacità complementari, creando un circuito di divisione del lavoro che distribuisce tra i partecipanti l'investimento, i rischi e i benefici richiesti;
  5. un insieme di *condizioni di contesto (proto-reti)* che facilitano l'emergere delle idee motrici e delle reti di co-innovazione nel territorio, facilitando i contatti interpersonali e interaziendali tra gli specialisti da coinvolgere (locali, nazionali e trans-nazionali), la diffusione di linguaggi comuni, di codici e certificazioni condivise, di metodologie di lavoro e di gestione degli ordini nelle filiere, di garanzia e fiducia tra i potenziali co-interessati, di trasparenza e comunicazione dei risultati in modo che le idee di successo possano essere replicate e diffuse (in settori e luoghi non concorrenti).

Vediamo questa articolazione più da vicino cominciando dai progetti possibili, con cui avviare questo tipo di esperienza.

#### **4. Tre progetti critici su cui lavorare, nei prossimi anni: sostenibilità, caffè e anziani**

Non è possibile immaginare che un sistema complesso come quello triestino – dai cento settori di attività e dalle mille sfaccettature operative – possa cambiare registro nel suo insieme e simultaneamente. Il metodo deve essere un altro: quello pragmatico e sperimentale che procede partendo da alcuni *punti critici* – in cui il sistema ha le risorse necessarie per cambiare – e andando avanti per propagazione, secondo il principio degli *esempi dimostrativi*.

Un esperimento riuscito, che viene progettato e realizzato in modo visibile e trasparente, è il modo migliore di convincere altri attori della possibilità di muoversi, con successo, con metodi e in direzioni simili.

Si tratta, dunque, non di fare un “piano” generale di cambiamento – cosa che sarebbe probabilmente velleitaria e troppo costosa – ma di scegliere alcuni (pochi) *campi critici* in cui realizzare trasformazioni utilizzando un modello concettuale e un metodo di azione che possano poi essere *replicati* – con i dovuti aggiustamenti – in altri settori, o che possano innescare un processo virtuoso di imitazione ed emulazione innovativa.

In questo rapporto, raccogliendo le sollecitazioni delle imprese e dei testimoni intervistati, abbiamo provato a selezionare tre *progetti critici* su cui concentrare l'attenzione e le risorse di imprenditorialità collettiva disponibili:

- 1) un *progetto sostenibilità, in cui coinvolgere il sistema scientifico-tecnologico locale con imprese di diversi settori (dalla casa alla mobilità)*;
- 2) un *progetto caffè*, che punta a re-inventare un settore tradizionale fortemente consolidato a Trieste, esplorando nuove possibilità di creazione del valore nella filiera;

- 3) un *progetto qualità della vita per la popolazione anziana*, che può cercare soluzioni innovative, dotate di un grande mercato potenziale, nel rispondere ai problemi della terza età della vita.

I tre progetti hanno in comune il fatto di poter fare leva su alcuni punti *critici* del sistema attuale, ossia punti in cui l'equilibrio tra conservazione e cambiamento è precario, per cui basta una piccola spinta per innescare un processo di trasformazione dotato di una propria energia latente, che si tratta di liberare attraverso interventi ad hoc ben focalizzati, anche se di portata limitata.

Il primo progetto critico è stato scelto, come esempio dimostrativo, perché consente di *fare leva su un'idea forte*, di grande impatto (la sostenibilità), per mobilitare intorno a questa meta una serie di *innovazioni d'uso* distribuite in diversi settori produttivi. In particolare è interessante vedere come le risorse di sapere scientifico-tecnologico e di capitale umano localmente disponibili possano essere attratte da un progetto del genere che richiede certamente alcune innovazioni fondamentali in campo energetico, ambientale, informatico, meccatronico (domotica), estetico, urbanistico, coinvolgendo prodotti disparati (dai mobili ai materiali per l'edilizia, dall'automazione agli impianti idraulici). Si tratta di sperimentare in un campo specifico una logica di *demand pull* che solleciti da un lato le idee e le risorse dell'imprenditorialità locale e dall'altra l'interesse e la cura delle istituzioni per un problema di interesse collettivo di grande rilevanza e durata;

Il secondo esempio (progetto caffè) punta invece a mostrare come si possa intervenire nella *re-invenzione di un business tradizionale* che oggi ha dietro di sé un'esperienza consolidata del sistema imprenditoriale cittadino. Il capitalismo globale della conoscenza ha, infatti, cambiato le logiche entro cui si muovono le imprese, anche nei settori consolidati e tradizionali. Oggi diventa possibile innovare i loro modelli di business sviluppando innovazioni e alleanze nella filiera a monte (nuove macchine, nuove forme di fruizione del caffè) e investendo risorse per innovare la filiera a valle, nella distribuzione e nel consumo finale (nuovi significati, nuovi canali, nuove tipologie di clienti, nuove materie prime).

Il terzo progetto critico (qualità della vita per gli anziani) si propone di fare emergere, nel sistema locale, un'esperienza innovativa nell'offerta di servizi e di relazioni che migliorino in modo sostanziale *la qualità della vita della popolazione anziana*. Si tratta di sperimentare forme innovative di risposta imprenditoriale, sociale e istituzionale a un problema comune a tutti i paesi avanzati, ma particolarmente sentito a Trieste, in ragione del suo bilancio demografico che porta ad un progressivo invecchiamento della popolazione, anche in senso relativo, rispetto ad altre città.

La scelta di questi tre progetti – diversi per obiettivo e percorsi da seguire – è giustificata da una ragione metodologica: dal nostro punto di vista si tratta di iniziare da alcuni problemi cui la città è sensibile e in cui ci pare esistano i presupposti per un cambiamento. E' evidente, tuttavia, che la scelta di promuovere questi tre progetti, o altri, spetta *agli attori reali in gioco*, ossia da un lato agli attori istituzionali e sociali, dall'altra alle imprese e alle loro reti.

#### **4.1 Ecologie dell'innovazione: promotori, idee motrici, reti e proto-reti**

Ciascuno di questi progetti è così complesso e rilevante che non può essere portato avanti né dalla mano pubblica (da sola), né da iniziative private che siano centrate solo

su interessi di business (delle singole imprese). Ogni percorso innovativo nasce, infatti, dall'esplorazione di un terreno accidentato, dove molte strade non portano a nulla o si rivelano inaccessibili: si va avanti inevitabilmente per tentativi, e il loro risultato deve essere metabolizzato dal sistema complessivo.

Il protagonista di innovazioni importanti – abbastanza radicali da dare un vantaggio durevole nella concorrenza tra territori - non può dunque essere la singola impresa o la singola idea, come suggeriva in passato la teoria classica dell'innovazione schumpeteriana.

In realtà, un percorso di innovazione robusto, dotato di capacità di rischiare e di apprendere, va pensato come un'*ecologia sociale*: un sistema complesso che mette insieme molti soggetti autonomi, disposti a rendersi reciprocamente interdipendenti nel momento in cui si mettono in cammino per lo stesso sentiero di innovazione.

Ma – e qui sta il punto – un'ecologia dell'innovazione, proprio perché è un'ecologia complessa, *non si fabbrica per decreto*, e non si ottiene *distribuendo incentivi sparsi*, in tante direzioni, magari utili, ma poco collegate tra loro.

Dunque, bisogna usare un approccio *diverso* da quello impiegato nella politica economica e industriale del passato, elaborando un approccio che metta in conto l'avvio di tanti percorsi di apprendimento e un meccanismo di la condivisione della meta e delle conoscenze derivate dall'esplorazione di molti.

La complessità insita nella messa a punto di ecologie efficienti, da impiegare come “macchine di innovazione”, in passato veniva semplicemente affidata al mercato o alla storia. L'intervento pubblico non doveva proporsi di fare interventi impegnativi, come quelli richiesti dalla progettazione consapevole del futuro di una comunità o di un sistema articolato di imprese. Facendolo, si sarebbe impaludato – volente o nolente – nella propria complessità, fino ad implodere. Dunque era meglio limitarsi a stabilire alcuni vincoli per decreto, e a modificare le convenienze di mercato attraverso incentivi e sovvenzioni che agiscono su singoli punti e in modo semplice, diretto. Con effetti possibilmente immediati e calcolabili<sup>22</sup>.

Ma la linea della semplificazione, che andava bene – e continua ad andare bene - per incentivazioni e procedure di limitato impatto, non può essere seguita quando ci si propone, facendo leva su certi progetti, di *cambiare la direzione di evoluzione della città*, coinvolgendo molti e diversi interessi, molte e diverse intelligenze in azione. Soprattutto quando, con l'intervento, ci si propone di creare *vantaggi significativi di competenza e di competitività per il proprio territorio*, in modo da compensare lo svantaggio di costo – sicuramente notevole - che grava sui conti economici delle imprese localizzate in paesi ricchi, ad alto reddito.

Come si può rispondere, in modo efficace, a questo problema irrisolto?

La risposta che suggeriamo è: prendendo di petto la questione, invece di rimandarla nel tempo o di metterla discretamente da parte. *La complessità che non può essere evitata*

---

<sup>22</sup> Sappiamo, col senno di poi, che anche questa linea di azione non è andata avanti nella forma auspicata da suoi *supporters*, l'intenzione di non proporre alla politica industriali scopi troppo impegnativi poteva essere giustificata quando si trattava solo di accelerare traiettorie di innovazione date, che avevano le gambe per camminare da sole. Ma, oggi, dovendo cambiare alcuni elementi essenziali di queste traiettorie il minimalismo degli interventi non regge più. Bisogna imparare a fare cose più complesse, a creare sistemi di relazione più estesi e diversificati, a sostituire la leadership al comando e la visione del possibile al determinismo del “piano”.

va organizzata consapevolmente, creando tra i soggetti un sistema efficace di relazioni che consenta di avere i vantaggi della condivisione delle conoscenze e delle intenzioni, senza soffocare in una media indistinta le idee, le iniziative, i rischi e gli investimenti fatti da ciascuno. Insomma un sistema disegnato con la logica dell'*ecologia di innovazione* che riesce a far tesoro dell'apprendimento altrui e a contagiare gli altri sistemi col proprio, portando a casa il valore corrispondente.

Alle città si applica, in questi casi, quella che gli studiosi della complessità chiamano l'*economia dello sciame*, in cui un comportamento organizzato a scala collettiva emerge dalla "somma" di subsistemi di relazioni più semplici che coinvolgono pochi individui, ciascuno dei quali pensa ad auto-organizzare la propria (limitata) zona di azione. In uno stormo di uccelli, ad esempio, la geometria della formazione collettiva in volo viene mantenuta semplicemente grazie al fatto che ciascun membro dello stormo mantiene la sua posizione e la sua relazione con gli uccelli vicini. Attraverso tanti coordinamenti locali, insomma, è possibile dare forma collettiva a certi progetti anche senza negare l'autonomia e la differenza dei singoli membri dello sciame.

La metodologia più efficace per utilizzare la semplicità di relazioni e al tempo stesso l'energia collettiva dello "sciame" – nei progetti di evoluzione innovativa della città – passa a nostro avviso per una serie di mediatori, a vari livelli:

- a) deve emergere, nel circuito locale, un *soggetto promotore*, riconosciuto dagli altri, che si prenda il rischio (e l'onore) di investire su un *certo progetto di interesse collettivo*, facendone propria la logica e i fini. Il soggetto può essere un *ente pubblico* (il Comune, la Provincia, la Regione, la Camera di commercio, un'Agenzia di sviluppo settoriale o distrettuale ecc.), una delle *associazioni di rappresentanza* (imprenditoriali, sindacali, dei consumatori ecc.), un *insieme di imprese* che hanno messo a punto trasformazioni condivise di interesse più generale, un Fondo di finanziamento legato al territorio (fondazioni bancarie e non bancarie, associazioni finalizzate a scopi di rilevanza collettiva) un *movimento culturale o politico* che intenda portare avanti il disegno, facendo per primo gli investimenti richiesti e promuovendolo presso gli altri. La scelta del soggetto promotore può essere diversa da progetto a progetto, distribuendo così l'attenzione e le forze tra le diverse soggettività presenti in città, e nasce ovviamente da un processo dialogico, potendo passare anche da forme di auto-candidatura quando un progetto interessa particolarmente uno dei soggetti coinvolti, fermo restando che progetto e promotore devono comunque essere riconosciuti in questo ruolo dalla maggior parte degli altri soggetti locali;
- b) la condivisione si organizza in forma pratica, sul posto, attraverso la propagazione dell'*idea motrice* retrostante al progetto, che è fondamentale per giustificarlo e renderlo operativo, diventando il motore, appunto, delle iniziative singole che al progetto sono variamente connesse. L'idea motrice deve da un lato generare idee applicative che possano diventare modelli di business operativi per le innovazioni di prodotto e di processo fatte dalle imprese, ma deve anche dall'altro lato legare le singole applicazioni a interessi generali che riguardano la qualità del vivere, del lavorare, del consumare e del produrre. Non in tutti i campi una città può generare idee motrici capaci di legare bene questi due obiettivi (innovazioni di business e valori di interesse generale). Bisogna scegliere quei campi in cui la città ha qualcosa da dire, in funzione della sua storia e delle sue capacità attuali (compresa l'esistenza di un soggetto promotore che se ne prenda il rischio), senza escludere ovviamente che possano emergere nel territorio alcune "idee forti", su cui si capisca

- che conviene scommettere. Molti dei business locali potranno svilupparsi importando e adottando idee motrici nate altrove (si pensi ad esempio a Slow Food) ma è importante che alcune (poche) abbiano a Trieste la mente e il motore propulsore perché questo garantisce una posizione centrale nelle filiere globali che dalle idee motrici devono nascere, propagando certe convinzioni e modelli di comportamento verso fornitori, concorrenti e consumatori finali che stanno nel mondo, e non solo nel sistema locale.
- c) Quando si tratta di rendere operativa un'idea motrice, trasformandola in un modello di business che la applica a un prodotto o processo particolare, è necessario pensare non tanto a un flusso di tante innovazioni individuali, da parte di singole imprese, quanto a *reti di co-innovazione* che possano realizzare innovazioni complesse nella creazione di nuove soluzioni tecnologiche, di nuovi significati associati al prodotto, di nuove relazioni di filiera a monte e a valle, verso i mercati globali del consumo finale. L'emergere di forme organizzate di collaborazione tra imprese (sotto forma di reti) mette insieme le risorse di grandi e piccole imprese, della manifattura e del terziario, delle filiere locali e di quelle trans-nazionali. Infatti, solo mettendo insieme conoscenze e risorse complementari (attraverso la rete) si possono sostenere durevolmente i costi e i rischi di investimento necessari per realizzare innovazioni originali e circuiti estesi di vendita, nei mercati globali.
- d) Promotori, idee motrici e reti di co-innovazione non nascono da niente, ma c'è bisogno di creare un terreno di cultura che ne favorisca l'incubazione e l'auto-organizzazione. Una politica di intervento interessata ad avere a disposizione questi circuiti di relazione deve in prima istanza preparare il terreno, favorendo l'emergere di *proto-reti*, ossia di situazioni in cui le diverse unità del sistema produttivo locale entrano in contatto e allineano i codici di comportamento e i linguaggi di comunicazione:
- scambio di contatti diretti tra imprese e tra persone, anche per creare un clima di fiducia e stima reciproche
  - diffusione dei linguaggi formali che derivano dalla scienza e che si imparano all'università o nei percorsi professionali di maggiore qualità,
  - penetrazione delle ICT e diffusione della familiarità con Internet,
  - certificazione delle competenze e di certe caratteristiche dei prodotti,
  - investimento sulla "città creativa", sui giovani e sulle donne (come varianti culturali che possono arricchire l'economia con idee e aspirazioni nuove)

#### **4.2 Problemi pratici di applicazione: le ecologie non si fabbricano, ma emergono dall'esperienza**

Questa evoluzione verso l'emergere di promotori, idee motrici, reti e proto-reti dipende in parte da processi auto-organizzatori promossi da imprese leader o da innovatori di frontiera, che aggregano gli altri e propongono le loro mete agli attori sociali e politici locali; ma in parte dipendono dall'iniziativa di associazioni di rappresentanza e *policy makers* locali.

Bisogna avere la capacità di agire ai quattro livelli sopra indicati (promotori, idee motrici, reti, proto-reti) usando strumenti appropriati ai diversi campi, ma tenendo ferma la meta comune, in modo che i vari livelli di intervento si rafforzino a vicenda.

Al livello a) (promotori) il problema è quello di dare forma a una *classe dirigente* che sappia scegliere la rotta verso cui andare, nell'interesse della città, attraverso il

reciproco riconoscimento delle esigenze di cui ciascuno è portatore e delle complementarità nel disegno di evoluzione da mettere a punto insieme. Spesso, in tempi di crisi della politica, è proprio questo l'anello debole che impedisce alle città di andare avanti secondo un disegno progettuale e le consegna all'automatismo dell'evoluzione darwiniana, oggi trainata dalla concorrenza globale e debolmente ostacolata da protezioni o rinvii pensati a scala locale.

Al livello b) (idee motrici), bisogna promuovere idee che corrispondono alle capacità differenziali del sistema produttivo locale, ma che superano l'esperienza già fatta, agganciandosi alle nuove possibilità di globalizzazione e smaterializzazione oggi fornite dal capitalismo globale della conoscenza. L'idea motrice si propaga e convince (creando valore economico e aumentando le quote di mercato) perché incide sul modo di pensare e di comportarsi delle persone. E' quanto è già accaduto per la moda (stili di abbigliamento) e nell'alimentazione (stili del gusto). Ma si può replicare in numerosi altri campi (stili dell'abitare, stili di divertimento, stili di turismo intelligente, stili di benessere, stili di vitalità in tarda età, ecc.). Le imprese possono elaborare idee portanti che coinvolgano i potenziali consumatori, ma si tratta intorno a queste idee di creare un movimento di opinione (*communities*, esperienze di vita, *testimonials*, racconti ecc.) e una serie di esperimenti sul campo (utilizzando a questo scopo la *domanda pubblica*, che potrebbe chiedere specifiche di qualità innovativa per gli edifici o le attività di interesse pubblico finanziate).

Al livello c) (reti per la co-innovazione), occorre invece tradurre i progetti di innovazione in applicazioni di business, per realizzarli e farli rendere. I protagonisti di questa traduzione in valore economico delle idee generali elaborate al livello precedente potranno essere singole imprese o filiere, anche senza discostarsi troppo dai modelli di business pre-esistenti e già consolidati nel territorio. Ma è importante, per andare oltre la semplice traiettoria iniziale, che alcune delle applicazioni associate alle idee motrici siano radicalmente innovative, andando oltre l'ordinaria amministrazione. Per arrivare a questo, bisogna incentivare la formazione di reti (contratto di rete, incentivi ai progetti presentati da reti) anche ad opera delle associazioni imprenditoriali presenti sul territorio, di agenzie di sviluppo già presenti o di imprese leader che assumano questo compito.

Al livello d) (proto-reti) si tratta di sviluppare una "politica dei fattori" che semina senza pretendere di raccogliere subito i frutti di quanto messo in circolo nella società civile e nell'imprenditorialità locale. Da questo punto di vista, occorre recuperare e mettere a sistema tutta una serie di iniziative, pubbliche, associative e private, che puntano a sviluppare la creatività urbana e sociale, intesa come bene comune da tutelare ed accrescere, dal momento che – in tutta una serie di circostanze – diventa la premessa necessaria per innovazioni rilevanti gestite dalle filiere o dalle reti di impresa del livello c).

### **4.3 Cose da fare, cose da non fare: il cantiere dell'innovazione**

Aver fissato l'attenzione su queste tre possibilità (sostenibilità, caffè, anziani) serve, in questo Rapporto, unicamente per definire in via esemplificativa un *metodo di azione* che potrebbe essere usato in questi tre campi, ma anche – eventualmente – in altre direzioni di intervento dotate di caratteristiche simili, nel senso che implicano:

- il *passaggio (accidentato) attraverso un'innovazione di sistema*, dando vita a Trieste a una serie di ecologie dell'innovazione che legano i problemi generali di qualità della vita e del lavoro, con le risorse e competenze differenziali localizzate nel territorio triestino. Le innovazioni di sistema, come abbiamo detto, non si fanno in silenzio né con atti singoli di comando. Esse implicano sempre momenti di conflitto e convergenze difficili, dovendo de-costruire il sistema esistente per ricostruirne uno nuovo. Per questo occorre fin dall'inizio e senza riserve coinvolgere a pieno titolo non solo le istituzioni e associazioni locali, ma anche la società civile, intesa come imprenditorialità, cultura e l'immaginazione collettiva, sommando le forze creative presenti nella città che possono disegnare il suo futuro possibile;
- una *presa di distanza dal passato e dalla routine di pura sopravvivenza*, per affrontare la discontinuità in essere usando a fondo la forza propulsiva del *nuovo paradigma emergente* (il capitalismo globale della conoscenza), nel senso della smaterializzazione della produzione e della globalizzazione dei suoi flussi;
- un coinvolgimento delle imprese appartenenti a settori e luoghi diversi, in percorsi di innovazione che sviluppino, sul territorio triestino, *relazioni trasversali e comportamenti collaborativi*, uscendo dalla logica individualistica e settoriale in cui rifluisce molta dell'imprenditorialità tradizionale.

Gran parte delle metodologie di intervento ereditate dal passato non soddisfano a queste esigenze. Come abbiamo detto, non vanno bene, ad esempio, interventi a pioggia che aiutino le imprese ad andare semplicemente avanti nella strada intrapresa; ma non vanno bene nemmeno interventi basati su programmi definiti a tavolino, che non sono pensati per sfruttare a loro favore il "vento" dell'evoluzione storica e delle convenienze spontanee degli attori.

In realtà, si tratta di aprire, a Trieste, un *cantiere dell'innovazione*, in cui ciascuno degli attori coinvolti continua a seguire la sua logica, ma tiene conto che l'edificio da costruire richiede l'apporto anche di tutti gli altri, per andare oltre il piano terra. La risposta alle diverse esigenze sopra richiamata, va dunque ricercata mettendo insieme, in un processo coerente, tre step necessari, non sempre facili da realizzare:

- 1) creare una *base di intelligenza generativa*, specializzata in alcuni campi di eccellenza, che sia ancorata al territorio ma non confinata in esso, ma che possa anzi lavorare collegandosi con l'intelligenza generativa distribuita nelle filiere e nelle reti che collocano il sistema provinciale nelle filiere e nelle reti del capitalismo globale della conoscenza;
- 2) tradurre questa intelligenza generativa in una serie di soluzioni, prodotti, servizi *replicabili*, e vendibili, che possano essere trasferiti e riprodotti a costo basso in un circuito più esteso possibile (trans-provinciale e tendenzialmente globale);
- 3) costruire *reti e alleanze capaci di integrare competenze e risorse complementari*, appartenenti a imprese, persone e territori diversi, in modo da aumentare la *massa critica* di intelligenza generativa a disposizione e di *estendere al massimo il bacino di uso* delle idee replicabili che ne possono derivare.

Come organizzare, praticamente questi tre passaggi chiave, per portare avanti i tre progetti dimostrativi di cui abbiamo parlato?

Il primo step (la creazione di una base di intelligenza generativa legata al territorio) è in parte frutto della storia passata, attraverso il *learning by doing* derivato dalle esperienze pratiche fatte dagli attori, e in parte è frutto degli investimenti fatti dalle istituzioni

locali, dalle imprese e dalle persone in vista del futuro. Per promuovere la formazione locale di intelligenza generativa in relazione a ciascuno dei tre progetti (sostenibilità, caffè, anziani), bisogna per un verso *credere* nella sua possibilità di successo, e per un altro far rendere gli investimenti fatti. Cosa non facile (spesso si richiede un intervento pubblico per correggere una *market failure* in questo campo), ma necessaria se si vuole rialimentare gli investimenti in intelligenza generativa fatti all'inizio del percorso.

Il secondo step è in genere affidato alle imprese e alle loro iniziative di business. Si tratta, in questo caso, di rendere disponibile la conoscenza generativa locale – interna o esterna all'impresa – per innovare prodotti, processi e mercati nelle applicazioni presidiate dalle singole imprese, che possono essere assai diverse e mutevoli nel tempo. Ciascuno dei soggetti coinvolti nel circuito di apprendimento collettivo (step 1) deve poter avere la possibilità di declinare quanto appreso nel suo specifico campo di business, naturalmente senza usare in modo opportunistico (contro gli altri) le conoscenze e le relazioni costruite nel progetto comune. La cosa non è sempre facile e richiede una distinzione abbastanza chiara, e trasparente, tra conoscenze private e conoscenze condivise, da usare in modo differente nella fase pre-competitiva rispetto a quanto invece deve accadere nella fase della libera competizione tra imprese concorrenti. Meglio ancora, le imprese possono prevenire questo potenziale conflitto, interno al circuito di condivisione progettuale, se imparano a lavorare in rete tra loro, diventando complementari in termini di sapere posseduto e di mercato servito. Ciò accade se imprese che inizialmente erano simili, e dunque concorrenti, si specializzano grazie al progetto condiviso in competenze diverse che possono essere integrate col vantaggio di tutti.

Il ruolo delle reti e delle alleanze (terzo step) è appunto questo: rendere possibile la condivisione e specializzazione delle conoscenze in modo da aumentare i moltiplicatori a vantaggio di ciascuno dei partners coinvolti e da ridurre le aree di potenziale conflittualità.

#### 4.4 I progetti

---

##### A. PROGETTO SOSTENIBILITÀ: MOBILITARE IL SAPERE LOCALE PASSANDO DALL'APPROCCIO *TECHNOLOGY PUSH* A QUELLO *DEMAND PULL*

---

Uno dei tre progetti “critici” su cui sperimentare la metodologia di intervento sopra proposta potrebbe essere, come abbiamo detto, quello dedicato alla *sostenibilità*, ossia alla ricerca di un modo di produrre e di vivere che:

- evita comportamenti *dissipativi* dell'ambiente, dell'energia, della convivenza civile, della cultura, del paesaggio e dell'insieme dei beni comuni, in generale;
- si cura, passo per passo, di *rigenerare le premesse* consumate, per così dire, dalla crescita dei flussi produttivi e dalle pratiche connesse.

La *sostenibilità* delle traiettorie di sviluppo del territorio e dei percorsi di innovazione delle imprese ha tutti i titoli per essere è una delle *idee motrici* che più segneranno – nel bene e nel male - il futuro delle città, aprendo uno spazio di sperimentazione innovativa per le imprese, per i consumatori e per l'organizzazione sociale un po' in tutto il mondo. Da un lato, infatti, intercetta l'emergere della *Green Economy*, che, in molti settori diversi, promette di essere un driver portante della crescita futura in tutte le economie sviluppate (e anche nelle aree a maggiore densità industriale dei paesi emergenti). La *Green Economy* non è un settore, separato dagli altri, ma è piuttosto una metodologia

trasversale che introduce un obiettivo di sostenibilità ambientale in moltissime produzioni.

Dall'altro lato, dopo il trauma della volatilità dei valori e delle quantità, sperimentata nel corso della crisi 2008-10, la sostenibilità diventa un valore sempre più apprezzato da consumatori, lavoratori, committenti, fornitori nelle filiere, non soltanto in campo ambientale. La sostenibilità *economica e sociale* dei percorsi di innovazione intrapresi è una garanzia per tutti coloro che in qualche misura contribuiscono a investire e assumere rischi in condizioni di interdipendenza con altri, nelle filiere, nelle reti e nei territori.

Nell'economia post-crisi, si sente il bisogno di puntare su modelli di business capaci di *durare nel tempo*, e questo obiettivo è realizzabile se non ci si limita a crescere, approfittando delle opportunità che ci si trovano davanti, ma ci si preoccupa di ricostituire, passo per passo, *le premesse della crescita stessa*.

I comportamenti *dissipativi* – che non ricostituiscono le premesse ambientali, sociali ed economiche dello sviluppo – non pagano più. Quando si opera in condizioni di instabilità strutturale, non si può, infatti, guardare solo ai risultati (fluttuanti) di breve termine, ma occorre prendere una rotta che possa essere perseguita a lungo, e con tenacia e determinazione, perché i risultati si vedranno solo col tempo.

In generale, l'economia si sta muovendo a grandi passi nella ricerca di soluzioni sostenibili nei diversi settori produttivi. Trieste può essere della partita, o no. Ma certo, se rinuncia ad occuparsi della questione perde una delle possibilità più promettenti di costruzione competitiva del proprio futuro. Se si deve investire in innovazioni che vanno oltre l'ordinaria amministrazione, la sostenibilità dei percorsi di crescita imboccati diventa un requisito importante per finanziare gli investimenti occorrenti e farli rendere.

La sostenibilità è un traguardo che attraversa un po' tutti i settori produttivi e che interessa ormai molti territori: sicuramente tutti i territori che hanno una strategia attiva di costruzione del proprio futuro. Ma ciascuno affronta un tema così complesso e trasversale con un taglio proprio, proponendo un'idea di sostenibilità che si specifica in modo diverso. Ed è questa diversità di approccio e di significati che, competitivamente, può fare la differenza nel confronto competitivo dei prossimi anni.

Trieste, a nostro avviso, ha la possibilità di portare avanti una propria variante di sostenibilità che dia valore a due leve fondamentali:

- la *disponibilità di un patrimonio di risorse scientifico-tecnologiche* locali, da sollecitare nella ricerca di applicazioni innovative (la sostenibilità è una sfida anche cognitiva e tecnologica di prim'ordine);
- gli spazi di sperimentazione che si stanno aprendo nel *settore edilizio* e della *riorganizzazione della vita urbana*, sulla spinta dei cambiamenti indotti dalla crisi edilizia e dei progetti di riconversione di grandi spazi inutilizzati, derivanti dalla storia portuale e industriale della città.

Ci pare dunque che, sommando questi due elementi differenziali, ci siano spazi importanti, a Trieste, per immaginare un percorso di innovazione che vada verso la sostenibilità abitativa e urbana, appoggiando questo obiettivo a un investimento scientifico-tecnologico importante.

Bisogna tenere conto del fatto che, sul *sistema casa*, ovvero sullo "stile dell'abitare", confluiscono diversi aspetti di sostenibilità, di tipo materiale e immateriale: il risparmio energetico, le fonti di energia rinnovabili, nuove tecniche edilizie e nuovi materiali, impianti elettrici e termici di nuova concezione, il ricorso all'automazione residenziale

(domotica), un sistema di servizi urbani fondamentali (sicurezza, trasporti, negozi, scuole, asili-nido, luoghi di socializzazione ecc.) e – *last but not least* - un'estetica della costruzione e dell'arredamento che renda rendere vivibile e vitale lo spazio della casa e del suo intorno, nella città.

Un approccio del genere avrebbe una forte carica propulsiva sulle pratiche produttive in essere, in molti dei settori interessati alla sostenibilità residenziale, specie se – nei diversi campi interessati - si fa un investimento tecnologico su nuove possibili soluzioni.

In passato, intorno alla casa, si sono sviluppati molti settori *focalizzati sui singoli prodotti* utilizzati nella costruzione degli spazi abitativi e della loro qualità. Si sono avuti modelli di business, più o meno innovativi, centrati sui classici materiali e prodotti edilizi (mattoni, cemento, pietre, coperture, pavimenti ecc.), ma anche tanti campi di investimento e di attività, relativi a tutto ciò che è posto al servizio dell'abitare: i mobili per l'arredamento, i sanitari per i bagni, le piastrelle per i rivestimenti, gli impianti di illuminazione e di climatizzazione, la domotica residenziale ecc..

Le imprese di questi diversi settori si sono finora concentrate sul *singolo prodotto* da fornire al mercato, perdendo di vista una cosa: quello che dà valore a una casa, dal punto di vista di chi la abita, non sono i singoli prodotti considerati di per sé, ma il *sistema che risulta dalla loro ordinata combinazione nello spazio abitativo*. Il consumatore apprezza, in questo modo, non la qualità del singolo mobile o della singola piastrella, ma la *qualità dell'abitare* connessa con l'esperienza del sistema-casa, nel suo insieme.

Dunque la sfida della sostenibilità arriva nel cuore dei modelli di business adottati dalle tante imprese che ruotano intorno al sistema casa. Il nuovo modello di business, capace di interiorizzare il valore della sostenibilità residenziale, non riguarda soltanto la fabbricazione dei singoli "pezzi" del mosaico; ma riguarda invece *l'abitare*, ossia il sistema complesso che, integrando tanti moduli differenti e forniti da diverse imprese, dà senso e qualità alla vita che nello spazio abitativo si svolge. La percezione che dà valore alla sostenibilità riguarda innanzitutto *l'esperienza dell'insieme* e non i singoli pezzi che lo compongono.

In questa traslazione dell'obiettivo di vendita dal singolo prodotto allo stile abitativo nel suo insieme, la *sostenibilità* ha un ruolo importante perché suggerisce la necessità ripensare all'architettura del sistema-casa e al significato della sua funzione, aderendo al punto di vista del consumatore, e ponendo i produttori di fronte a sfide di innovazione "fuori degli schemi" e sempre più rilevanti.

E' su questo passaggio che Trieste ha qualche carta importante da giocare. Per quanto detto, nella ricerca della sostenibilità, non si tratta soltanto di elaborare un'idea motrice di casa basata su un certo "stile dell'abitare", mettendo insieme le imprese dei diversi settori interessati. Si tratta anche di fare un *salto tecnologico, progettuale e comunicativo* per proporre uno stile dell'abitare diverso dal consueto e apprezzato – come tale – da una fascia di consumatori innovativi, disposti a impegnarsi nell'esperienza.

Questo salto va messo all'ordine del giorno in settori molto diversi e può fornire una *domanda avanzata di soluzioni tecnologiche innovative* al sistema scientifico-tecnologico locale. Proprio la forza e la qualità di questa domanda, collocata grazie all'obiettivo della sostenibilità sulla frontiera dell'innovazione globale, può consentire al sistema scientifico-tecnologico locale di fornire risposte importanti, generatrici di valore e capaci di modificare il comportamento pratico di molte imprese *users*.

Come si può rendere sostenibile un'edilizia che finora ha privilegiato soluzioni dissipative? In che modo la sostenibilità può interessare la fabbricazione i materiali destinati alla casa, ma anche i comportamenti di chi la abiterà? E in che modo integrare queste nuove soluzioni – che promettono di rendere la casa più ecologica, più sicura, più silenziosa, più accogliente e più ricca di significati – nei processi produttivi e nei prodotti forniti al mercato dal sistema locale?

La sostenibilità potrebbe diventare un banco di prova per sperimentare nuove forme di relazione tra il sistema scientifico-tecnologico locale – compreso il sistema formativo – e le pratiche produttive adottate dalle imprese.

In un campo del genere, come abbiamo detto, Trieste potrebbe mettere al lavoro le sue possibilità, che – vista la qualità dell'offerta locale di ricerca e formazione – potrebbero essere notevoli, se si riesce a superare la distanza che finora ha separato il sapere tecnico offerto dal tipo di conoscenze (pratiche) chiesto dalle imprese nelle loro applicazioni produttive.

Esistono però delle realtà in cui si è realizzata una certa contaminazione tra offerta e domanda di tecnologia; e in cui dunque una connessione più stretta è ragionevolmente possibile.

Volendo fare alcuni esempi, si può guardare alla nautica (dalla cantieristica alla nautica da diporto), al settore farmaceutico (bisogna notare la mancanza in loco di una c.d. *big pharma*), al settore delle nanotecnologie (Sincrotrone, ospedali, energie rinnovabili) oltre che ai servizi specializzati che forniscono soluzioni avanzate ad alcuni settori manifatturieri locali, dalle acciaierie all'avionica.

Anche la crescita delle imprese che hanno scelto di localizzarsi in Area è indicativa di un legame tra scienza e produzione che si sta rafforzando.

Questa crescita è spiegata dal fatto che le aziende che vi s'insediano lo fanno soprattutto perché trovano tutti quei servizi che gli permettono di svolgere l'attività di trasferimento tecnologico in maniera efficiente. Il binomio ricerca-impresa innovativa potrebbe essere uno dei possibili modelli di sviluppo delle attività imprenditoriali a Trieste. Portare alla crescita le imprese esistenti e alla nascita di nuove a forte contenuto tecnologico potrebbe rappresentare una delle possibilità di creazione di valore aggiunto a Trieste. Legare in maniera più stretta ricerca e impresa gemmando alcune specifiche attività che si occupano solo di alcuni passaggi complessi della filiera produttiva garantirebbe il consolidamento della città della scienza e porterebbe alla nascita di attività che producono ricchezza e occupazione.

Ma non bisogna nascondersi che, per fare un salto di qualità in questo rapporto, bisogna cambiare approccio: non insistere più sul *trasferimento tecnologico* (di conoscenze date) dall'offerta di scienza alla domanda di soluzioni produttive, e pensare invece a un processo – e a reti – di *co-innovazione*, in cui l'offerta di ricerca e di formazione partecipa alla costruzione di innovazioni complesse, portate avanti dalla domanda. La sfida della sostenibilità, applicata ad esempio all'abitare, può essere un terreno ideale per questa riconversione.

Si tratta di passare consapevolmente da un approccio *technology push* (la tecnologia cambia il mondo, che adotta passivamente le nuove possibilità tecniche man mano che emergono) a un approccio *demand pull* (la tecnologia genera potenzialità, che restano latenti fino a che non interviene un'innovazione d'uso che le utilizza).

L'approccio *technology push* è quello che deriva dalla teoria tradizionale dell'innovazione per cui prima si fa la ricerca astratta, fino ad arrivare a una scoperta che porta avanti la frontiera tecnologica; poi ci si domanda dove applicarla,

“trasferendo” (appunto) il sapere dall’alto in basso, dall’offerta alla domanda, dall’astratto del sapere al concreto dell’uso.

La ricerca e l’innovazione tecnica sono, in questo modo di pensare, il *deus ex machina* da cui tutto il resto discende. In altre parole, non si fanno applicazioni innovative se non c’è un avanzamento del sapere tecnologico che le permetta.

Questo modo di ragionare non tiene conto di due cose:

- a) l’innovazione tecnologica di base costa molto ed è difficilmente appropriabile, specialmente per un capitalismo di piccola impresa in cui il presidio dei mercati applicativi non è detenuto da grandi imprese. La tecnologia tende a perdere rapidamente valore nel capitalismo globale della conoscenza di oggi, essendo in certi campi diventata addirittura una *commodity* che gli user possono vantaggiosamente comprare a prezzi decrescenti, specie se non hanno bisogno di impiegare l’ultimissima versione, ma possono impiegare in modo efficace conoscenze, soluzioni e prodotti già consolidati;
- b) in un contesto del genere, dove aumenta l’offerta di conoscenze generali, rese accessibili sul mercato a costi decrescenti, la maggior parte delle innovazioni che generano e “catturano” valore è oggi data da *innovazioni d’uso* che propongono agli utilizzatori nuove soluzioni – creative, personalizzate, flessibili, esteticamente o esperenzialmente gradevoli – a problemi che sono rilevanti per gli users ma che possono essere affrontati usando la propria intelligenza generativa, applicata a un set di tecnologie note, o comunque accessibili gratuitamente o a basso costo.

L’innovazione, in questi casi, non sta tanto nella tecnologia usata, ma nell’uso proposto. Si pensi all’iPhone o all’iPad della Apple: due successi straordinari in cui il vantaggio competitivo, rispetto ai prodotti concorrenti, non sta nella tecnologia incorporata nell’oggetto, ma in altre cose che coinvolgono il giudizio e l’emotività dell’user: il design, il significato innovativo del prodotto, l’accesso a uno stock di musica, di libri o di film da scaricare, il circuito delle Apps (programmi applicativi) che consentono la personalizzazione dell’uso e dunque il ricorso all’intelligenza auto-organizzatrice da parte dell’utente.

Per far decollare in città un approccio *demand pull* al servizio di un’idea motrice avanzata (la sostenibilità nella risposta alla domanda di un certo stile dell’abitare), servono alcuni ingredienti che abbiamo in precedenza fissato in una griglia, qui esposta a puro titolo esemplificativo:

Vediamo il dispositivo in questione in maggior dettaglio:

**a) PROGETTO**

La sostenibilità con particolare riferimento al sistema casa (e settori connessi all’abitare) è oggi uno dei campi in cui molte amministrazioni pubbliche giocano una partita importante, sia per aumentare la qualità della vita delle persone, sia per consentire processi di esperienza e di apprendimento competitivo alle imprese locali. Il progetto potrebbe prendere forma in una *convention* in cui sull’idea confluiscono dei *policy makers* pubblici (ad esempio la Regione, o la Camera di commercio), le associazioni imprenditoriali maggiormente interessate, le comunità cittadine e di consumatori che credono nella sostenibilità.

**b) IDEA MOTRICE**

La sostenibilità in quanto idea motrice dovrebbe essere specificata, a Trieste, con una particolare attenzione alle soluzioni *tecnologicamente innovative* che possono essere demandate al lavoro progettuale e collaborativo delle strutture di ricerca e formazione locali. L'idea motrice dovrebbe in altre parole contenere al suo interno non solo l'obiettivo di un miglioramento della sostenibilità, ma anche quello di una sperimentazione di un rapporto *demand pull* tra offerta di ricerca/formazione locale e applicazioni pratiche nelle imprese. L'idea motrice è il nucleo intorno cui organizzare lo sviluppo di un nucleo localizzato di *intelligenza generativa* ancorata al territorio, anche se legata alle filiere applicative e a reti ampie, per moltiplicare gli usi e il valore delle soluzioni replicative messe a punto dalle imprese locali o dalle loro filiere (globali) di appartenenza.

**c) SOGGETTO PROMOTORE**

Il Comune di Trieste si trova nelle condizioni ideali per proporsi come promotore del progetto sostenibilità applicato all'abitare. Non solo il miglioramento della qualità della vita dei cittadini è uno dei punti chiave delle innovazioni amministrative da fare, ma ci sono nuovi spazi da attrezzare, in città, e dunque possibilità ampie per sperimentare soluzioni nuove, grazie ad una *domanda pubblica* che scegliesse di puntare alla ricerca del nuovo (prima che al basso costo). Queste soluzioni, se elaborate insieme alle imprese locali nei vari settori interessati (o insieme a filiere che hanno anche un insediamento locale) potrebbero innescare l'apprendimento necessario a dare ai produttori locali un vantaggio competitivo nelle loro filiere. Un *team* di promotori, sotto la leadership del Comune di Trieste, potrebbe fare tesoro delle esperienze e delle capacità disponibili altrove, per integrare il sapere esterno con le capacità imprenditoriali e di progettazione presenti nella città.

**d) RETI DI IMPRESE**

Se la casa e l'abitare definiscono un prodotto complesso, in cui confluiscono capacità e competenze specialistiche di decine di settori diversi, è ovvio che cambiamenti importanti nel campo possono essere ottenuti solo attraverso la creazione di reti di imprese, per mettere in moto processi di co-innovazione all'altezza della sfida da affrontare. Intorno alla stessa idea motrice (la casa sostenibile, la qualità dell'abitare) possono nascere *decine di reti* ciascuna delle quali può declinare il concetto generale in una variante particolare, offerta al consumatore come "stile di vita" che egli è in grado di riconoscere, apprezzare e pagare. Le reti dovrebbero avere un nucleo localizzato nel territorio triestino, ma possono anche comprendere imprese che apportano risorse complementari esterne (la conoscenza di mercati diversi da quello locale, tecnologie e capitali necessari alla produzione e commercializzazione del prodotto, reti di vendita e marchi utili alla valorizzazione dei prodotti e servizi offerti ecc.). Queste reti sono i naturali interlocutori dei soggetti locali che offrono ricerca e formazione, e che possono fungere anche da intermediari verso il circuito mondiale della scienza, della tecnologia e del management, in funzione dei problemi comuni affrontati, in una logica collaborativa e demand pull.

**e) PROTO-RETI**

Nel caso di un progetto sostenibilità da giocare sul terreno delle nuove tecnologie ci sono almeno quattro tipi di proto-reti che diventano essenziali per il successo del progetto:

1. la creazione di un *circuito esteso di giovani ricercatori* che sono assunti dalle imprese ma che per un giorno alla settimana (ad esempio) tornano all'università per mantenere il contatto con i propri colleghi e con gli avanzamenti della ricerca internazionale, costituendo alla lunga una "comunità professionale" ricca di intelligenza generativa, in prevalenza localizzata nell'area triestina;
2. il progressivo sviluppo di una *community di utilizzatori* degli spazi abitativi e cittadini, aperta anche alle imprese che nei vari settori contribuiscono a organizzarlo, in modo da permettere non solo processi dialogici di comunicazione e *problem solving* tra domanda e offerta, ma un'originale elaborazione di senso condiviso in merito all'abitare;
3. un *servizio di certificazione, appoggiato ad un'Agenzia locale o a una rete di certificazione già esistente*, cosa che consente di definire in modo condiviso la qualità dei prodotti e delle competenze disponibili nel campo della sostenibilità
4. la *diffusione capillare delle ICT* e dei linguaggi informatici, per mettere in circolo settori e luoghi differenti, in rapporto alle tecnologie per la sostenibilità.

---

**B. PROGETTO CAFFÈ: COME RE-INVENTARE UN BUSINESS TRADIZIONALE**

---

Il caffè è un settore in cui Trieste ha avuto, e ha tuttora, una posizione rilevante sul mercato e nel campo dell'esperienza pregressa. Tuttavia, il modo con cui il caffè viene prodotto e soprattutto consumato, nel mondo, muta, anche per effetto dell'ibridazione di più storie e di più matrici culturali diverse. Ecco perché, andando al di là dell'ordinaria amministrazione, ci si può proporre proprio a Trieste di re-inventare il modo di organizzarsi e di produrre valore da parte di un settore dalle forti pre-esistenze in città.

L'industria del caffè ha caratterizzato la storia di Trieste, nel mondo, soprattutto perché la città è stata identificata come il *porto del caffè* del Centro Europa. A Trieste esistono realtà grandi e prestigiose come la Illy caffè conosciuta in tutto il mondo ma anche realtà più piccole e innovative come Sandalj e Romani oltre ai soggetti che si occupano principalmente della movimentazione e della manipolazione (Pacorini).

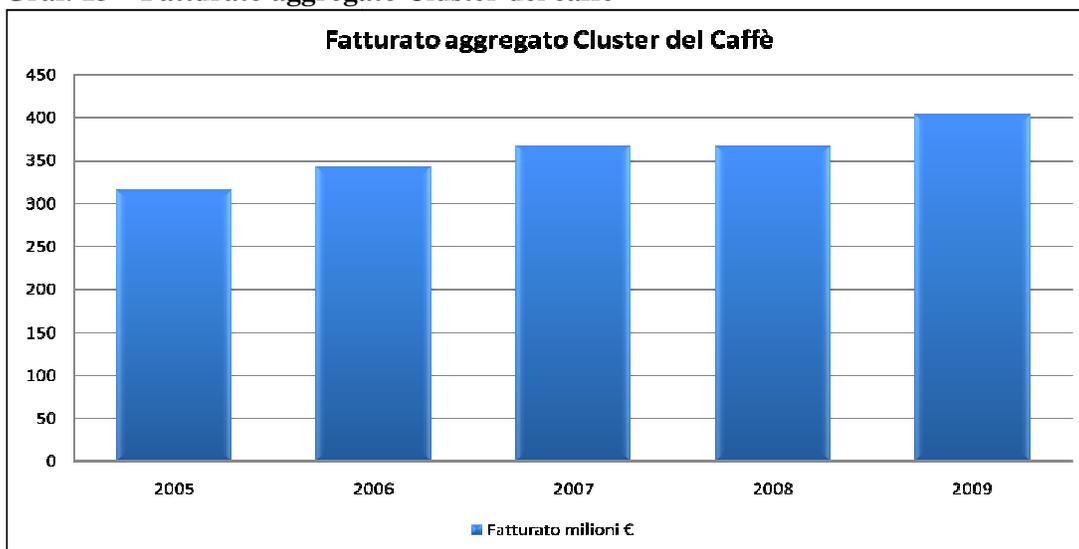
Questo addensamento di presenze ha portato alla formazione di un "Distretto del caffè" denominato *Trieste coffee cluster* che è stato formalmente riconosciuto da pochi anni e ha come sua *mission* quella di promuovere il settore in un'ottica di evoluzione competitiva locale e la prestazione di servizi a supporto dei processi innovativi. L'Osservatorio Nazionale dei distretti italiani definisce nel suo secondo rapporto il distretto del caffè di Trieste come uno dei settori italiani dalle migliori performances imprenditoriali.

In questo momento il distretto è composto da circa una cinquantina di aziende, in maggioranza (31) società di capitali di dimensione medio-grande, che fatturano in totale circa 400 milioni di euro (nel 2009) dando lavoro, in provincia, a più di 1000 addetti.

La filiera del caffè, pur avendo localmente un impianto tradizionale, ha ancora buone capacità di crescita: il fatturato del distretto è, infatti, aumentato anche in questi anni segnati da una crisi "globale", alimentando il reddito provinciale.

Ma la redditività ne ha sofferto, con una progressiva riduzione del tasso di profitto ottenuto dagli investimenti fatti. L'anno 2008, in particolare, è stato un anno più difficile per l'intera economia ed anche il settore del caffè ha risentito della crisi mostrando. La caduta del ROCE (*return on capital employed*), e quella connessa del ROE (*return on equity*) tuttavia è precedente e il recupero dei livelli pre-crisi non sarà facile.

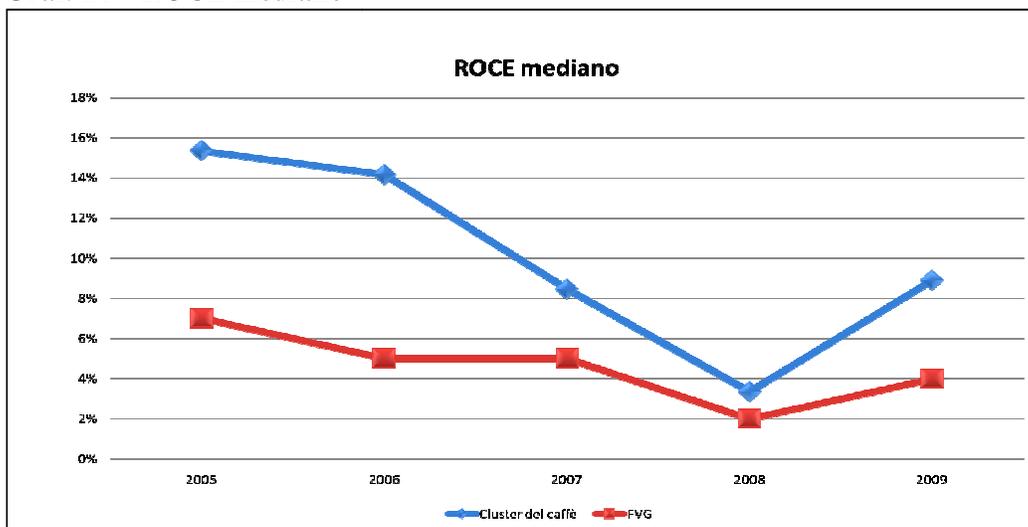
**Graf. 13 – Fatturato aggregato Cluster del caffè**



Fonte: Trieste Coffee Cluster S.r.l.

Se si fa il confronto con gli stessi andamenti registrati nella media regionale, tuttavia, si vede che il distretto del caffè ha ancora livelli mediamente accettabili di *performance*, rispetto ai rendimenti delle altre attività svolte sul territorio.

**Graf. 14 – ROCE mediano**



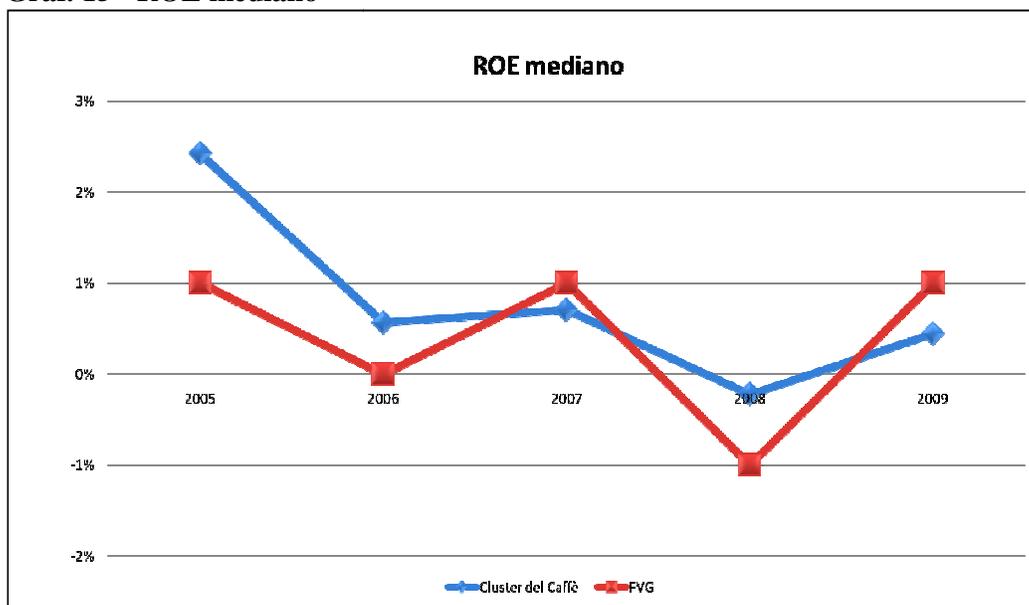
Fonte: Trieste Coffee Cluster S.r.l.

Oggi, con questa storia alle spalle, il settore del caffè si trova ad affrontare una rapida evoluzione non solo delle tecniche di lavorazione e stoccaggio, ma anche di quelle di distribuzione e fruizione del prodotto finito da parte del consumatore.

Trieste ha tutte le possibilità di esplorare per tempo questa possibile evoluzione del settore, che promette di cambiare entro un certo numero di anni la posizione competitiva delle imprese, non solo in Italia ma nel mercato mondiale.

La conoscenza della tradizione italiana con qualità, specializzazione nei semilavorati, le strutture del porto (Silocaf dove si fanno le pulizie e le miscele), il lavoro di selezionatura del prodotto all'entrata, migliaia di campioni, assaggio del sistema espresso sono solo alcuni servizi "tradizionali" che vengono offerti con buoni risultati ai *dealer* presenti in tutto il mondo. Esistono, però, altri servizi che dovranno sempre di più essere aggiunti, seguendo l'evoluzione generale del settore.

**Graf. 15 - ROE mediano**



Fonte: Trieste Coffee Cluster S.r.l.

Innanzitutto, diventano sempre più importanti i *servizi finanziari* legati al caffè, come ad esempio i *warrant* o i depositi a garanzia per poter ottenere dagli istituti di credito il finanziamento di attività connesse, qualche volta anche fuori dal settore specifico. Il caffè presente nei magazzini è utilizzato, come succede per altre *commodities*, come una garanzia per ottenere mutui o finanziamenti da impiegare nelle strategie aziendali di consolidamento, espansione o anche diversificazione.

Accanto ai servizi finanziari, le imprese cominciano a ricorrere in modo più rilevante di un tempo ai servizi della ricerca e della formazione. L'esistenza dell'Accademia del caffè, di scuole di dottorato multidisciplinari basate sulla cultura del caffè e tutte le possibilità legate alle nanotecnologie che permetteranno di sviluppare ulteriormente il settore trasformandolo in un settore sempre più *technological intensive*.

Per quanto concerne la filiera produttiva, esistono forti complementarità con sistemi industriali localizzati nelle vicinanze del territorio giuliano. Il mercato delle macchine per il caffè espresso, che ha radici nel Friuli Occidentale e nel Veneto, potrebbe trovare utili forme di integrazione con la filiera della lavorazione del caffè in senso stretto,

creando sinergie importanti. Le recenti tendenze del mercato degli usi, infatti, pone le macchine del caffè e la filiera della sua lavorazione in una situazione di crescente, e reciproca, simbiosi. Si potrebbe pensare a un'evoluzione che punta a creare un *cluster* interregionale del caffè, integrando la tecnologia e la fornitura delle macchine con quella che invece riguarda il prodotto da usare nel consumo finale.

Esiste inoltre uno spazio crescente per lavorare sui significati che il consumo di caffè porta con sé. Ormai il caffè, più che una bevanda che compete con altri alimenti, può essere considerato un segno che simbolicamente richiama la “pausa” (nel lavoro, nel tempo libero, negli incontri) e il relax, la discussione di temi fatta *off the record*. Non si consuma il caffè in quanto tale, ma l'ambiente cui la fruizione del caffè simbolicamente ci riconduce, sia al bar che a casa.

La costruzione simbolica di questo ambiente richiede la messa a sistema di molti elementi che non fanno parte della tradizione del settore, ma che sempre di più cominciano a contare nel valore attribuito alla sua fruizione dal consumatore finale: il racconto, l'esperienza, il contesto, l'affidabilità, la riconoscibilità dei marchi e delle situazioni connesse.

Anche la tecnologia di produzione della bevanda deve essere semplice e sicura, cosa che le preparazioni artigianali auto-gestite in casa, dal consumatore, non sempre garantiscono. Qualunque sia il processo di preparazione, oggi, a un pubblico sempre più esperto e in qualche caso sofisticato, si deve riuscire a fornire un risultato di ottima qualità. Ci sono dunque, su questo terreno, ampi spazi di innovazione e di miglioramento sul terreno della ricerca: anche questo potrebbe essere un campo di coinvolgimento delle risorse di Area Science e di altri istituti di ricerca, sempre nella logica *demand pull* di cui abbiamo parlato a proposito del progetto sostenibilità.

Le capsule, il liofilizzato, il caffè servito insieme con altri alimenti o in versione estiva (surgelato), la possibilità di fare un marchio di territorio (che potrebbe favorire soprattutto le piccole imprese), un nuovo – e più attivo – rapporto con la distribuzione e gli esercenti, la creazione di community tra i consumatori maggiormente interessati, una rivisitazione delle tecniche di lavorazione, di coltivazione e delle varietà disponibili. Sono tanti temi emergenti, e ciascuno di essi può essere una fonte addizionale di valore da non scartare a priori, ma su cui fare un investimento esplorativo che la singola impresa – specie se piccola – non può realizzare da sola, ma che il territorio può invece tentare di fare, mettendo a sistema le sue risorse.

C'è insomma un'ampia gamma di sperimentazioni da fare, e su cui il settore triestino può avere qualche vantaggio competitivo se riesce a realizzare convergenze e massa critica per farle.

Del resto, non manca un solido punto di partenza: in città, la cultura del caffè ha un posto privilegiato, più importante che altrove. Esistono tutta una serie di iniziative che potrebbero essere ripensate in chiave sinergica (consorzio Qualicaf, Triestespresso Expo, rapporto con i caffè storici, fiere, convegni) che darebbero ulteriori ricadute economiche e visibilità all'industria del caffè triestina. Esiste un Distretto che come agenzia potrebbe assolvere al ruolo di promotore, insieme a qualche azienda leader che fosse convinta dell'utilità dell'iniziativa, fatta nell'interesse non solo dell'azienda, ma anche della filiera e del territorio.

Ci sono dunque molteplici linee di innovazione, cui il Distretto triestino sta prestando attenzione, per rilanciare un insieme di attività che oggi è ricco di pre-esistenze, ma che non può affrontare il futuro senza fare forti investimenti in innovazione e cambiare la sua logica operativa.

Riepilogando, la proposta che di pare plausibile fare in questo settore critico, per l'economia cittadina è la seguente:

**a) PROGETTO**

E' utile fare il punto sulle tendenze future del settore del caffè, costruendo un team di riflessione strategica che comprende le imprese locali (grandi e piccole) e gli operatori della filiera, ma che sia aperto anche all'apporto di esperti di tipo scientifico-tecnologico e commerciale-comunicativo (locali e internazionali). Il progetto dovrebbe definire un *percorso di evoluzione del distretto triestino* con particolare attenzione ai nuovi modi di produzione, trasporto e fruizione del caffè, lavorando anche su cambiamenti importanti dal lato della tecnologia e del significato simbolico del consumo.

**b) IDEA MOTRICE**

L'idea motrice è quella di legare la fruizione del caffè alla *qualità della vita*, prima che all'alimentazione in senso stretto. Questo significa cercare sinergie con imprese che producono significati e che allestiscono i contesti di impiego, integrando la fornitura di caffè con le macchine, le confezioni, gli ambienti (arredamento), le attività connesse.

**c) SOGGETTO PROMOTORE**

Il soggetto promotore che è già in pista su temi del genere è il Distretto, che andrebbe riconfermato in questo ruolo, a presidio dell'idea motrice e del carattere aperto ed evolutivo del progetto. La partecipazione delle imprese leader, in rapporto al territorio e alla filiera con cui hanno rapporto, sarebbe molto importante, per dare al progetto la necessaria credibilità e massa critica, in rapporto agli interlocutori da coinvolgere. Ma uguale rilevanza avrebbe l'impegno delle associazioni imprenditoriali locali a impegnarsi nel favorire le attività del progetto, a vantaggio non solo dei loro associati ma anche del sistema triestino nel suo insieme.

**d) RETI DI IMPRESE**

All'interno del quadro complessivo, si tratta di identificare *alcune applicazioni* capaci di tradursi in modelli di business nuovi e redditizi, coinvolgendo le imprese che sono dotate delle risorse e capacità necessarie a fare innovazioni che superano l'ordinaria amministrazione. Le reti, nelle varie forme contrattuali possibili (compreso il contratto di rete), possono essere un ottimo *frame* per lo sviluppo di una maggiore collaborazione tra imprese piccole e grandi, manifatturiere e terziarie, locali e trans-nazionali, sfruttando la potenziale complementarità dei loro apporti. Le reti che possono essere messe in cantiere, esplorando la fattibilità dei loro obiettivi, dovrebbero presidiare problemi molto sentiti e di impatto immediato, come un rapporto più stretto con la tecnologia e con i produttori di macchine; lo sviluppo di un marchio di qualità collettivo, ancorato al territorio; la creazione di presenze commerciali di tipo nuovo, in alleanza con fornitori e distributori che possono fornire risorse complementari al progetto.

**e) PROTO-RETI**

Il Distretto, con le sue attività, fornisce già una cornice utile alla reciproca conoscenza e fiducia tra i potenziali partners del progetto, che hanno una base locale e che appartengono alla filiera del caffè, in senso tradizionale. Un impegno particolare

dovrebbe dunque essere messo nell'integrare questo circuito di base con interlocutori che sono esterni all'area triestina o che operano in settori complementari, per ora non sufficientemente coinvolti. Un investimento relazionale va fatto verso gli *users* e il mondo del consumo, favorendo lo sviluppo di un approccio simbolico e narrativo all'idea di "caffè" intesa come un aspetto non marginale della qualità della vita e del senso dato ai rapporti sociali, anche nei circuiti aziendali di lavoro.

---

### C. PROGETTO QUALITÀ DELLA VITA IN ETÀ MATURA: BISOGNI EMERGENTI, DA INTERPRETARE CON SCHEMI NUOVI

---

Infine, una possibilità per Trieste potrebbe essere quella di trasformare il fattore demografico – la tendenza all'invecchiamento della popolazione – in una fonte di apprendimento e di sperimentazione del nuovo per il sistema produttivo locale, soprattutto nel campo dei servizi. Un'evoluzione del genere potrebbe fruttare alla lunga non solo un numero rilevante di posti di lavoro, ma anche un vantaggio competitivo nei confronti di altri territori, verso cui esportare prodotti e servizi innovativi per una domanda della popolazione in età matura e avanzata, che si annuncia in straordinaria espansione nei prossimi anni.

Trieste è la provincia d'Italia con il più alto indice di invecchiamento della popolazione, in Italia. L'indice provinciale di vecchiaia<sup>23</sup> è assai maggiore di quello medio italiano, in funzione di un invecchiamento medio della popolazione maggiore e di una natalità minore.

Gli effetti dell'invecchiamento relativo della popolazione sono molteplici: aumentano (in senso relativo) la domanda di servizi per la cura, la salute, la sicurezza e l'assistenza agli anziani, si pongono particolari problemi di mobilità e comunicazione, specie in presenza di disabilità rilevanti. Ma anche a prescindere dalle maggiori esigenze di cura e di sostegno, cambia la domanda potenziale nel campo del commercio, del turismo, dell'alimentazione, del divertimento, del rapporto con l'estero ecc., facendo nascere in molti settori l'esigenza di disegnare soluzioni ad hoc, per un segmento sempre più rilevante della popolazione.

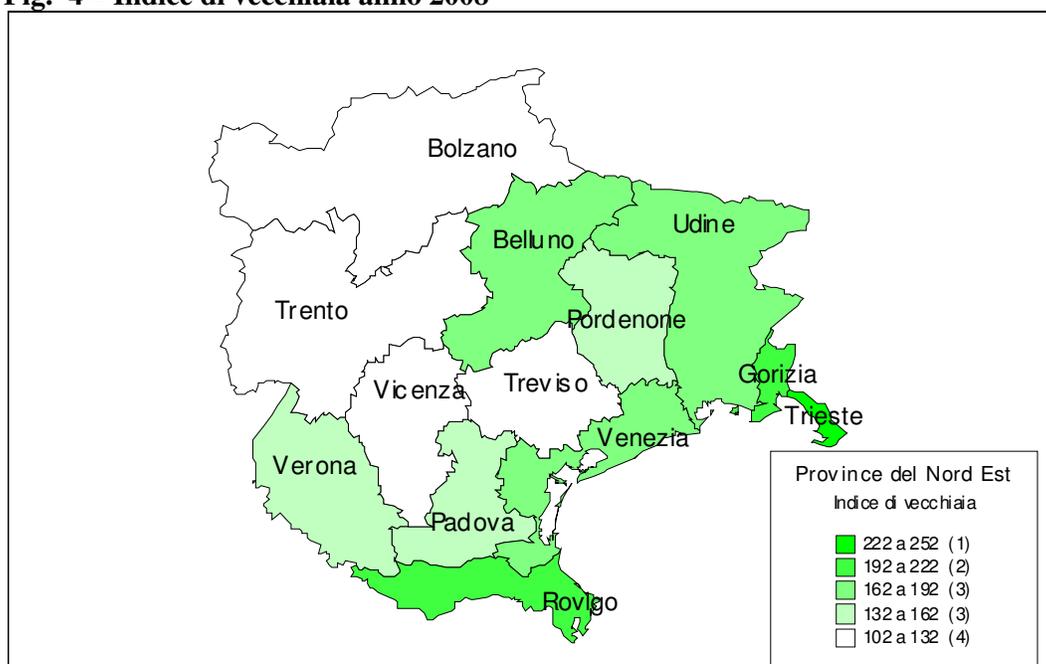
Cambiano, inoltre, le fonti di reddito e il modo con cui il reddito viene speso. Diventa un problema familiarizzare le persone di una certa età con le ICT (e-commerce, banca on line, poste on line ecc.), cosicché si pone il problema di creare circuiti speciali di assistenza e apprendimento, se non si vuole che questa parte della popolazione finisca per farne a meno. Il tipo di lavori possibili e il tasso di imprenditorialità ne risentono, ma anche la disponibilità a cambiare mentalità e le abitudini diminuisce, rafforzando la tendenza inerziale dello sviluppo locale. Muta in modo radicale la domanda di previdenza (per persone che magari sono già in pensione) e di servizi bancari o di investimento relativi a beni immobili e mobili, che possono essere finalizzati a diverse destinazioni d'uso per il futuro (un patrimonio da usare per aumentare il reddito spendibile dell'anziano, fino a che è in vita, per coprirsi dai rischi di invalidità, o per fornire agli eredi un lascito più generoso possibile).

---

<sup>23</sup> L'indice di vecchiaia misura il rapporto tra popolazione più anziana (65 anni e oltre) e la popolazione più giovane (fino 14 anni)

Non ci sono solo connotazioni di bisogno, nel processo di invecchiamento: quando le persone vanno avanti con l'età emergono anche risorse intellettuali, lavorative e di passioni che in precedenza non avevano trovato modo di manifestarsi, soffocate nella routine della vita lavorativa. Gli anziani, se in buona salute, in genere hanno molto tempo a disposizione e una rilevante curiosità per problemi e fenomeni che li affascinano: possono svolgere lavoretti per il terzo settore o per il pubblico, o integrare le pensioni con attività saltuarie, fornendo un polmone di flessibilità a basso costo per le famiglie. Hanno spesso in cura nipoti e altri anziani, diventando un ingrediente del welfare familiare all'italiana.

**Fig. 4 – Indice di vecchiaia anno 2008**



Fonte: FNE su dati Istat

Insomma, si crea una società in cui vigono problemi, comportamenti e capacità diverse dalla media e lontane da quelle che invece caratterizzano la fascia più giovane della popolazione che ha sempre ricevuto la massima attenzione – qualcuno dice troppa - dai media e dall'offerta di beni e servizi.

E' una tendenza generale, non solo triestina, e dunque si tratta di un percorso che è destinato a generalizzarsi in tutti i paesi avanzati: le possibilità di contenere il fenomeno, difficilmente di invertirlo, stanno in un (improbabile) aumento della fertilità media delle donne residenti o in un'accelerata immissione di famiglie di immigrati, a elevata naturalità (fino a che non si adeguato al costume locale).

Finora, i processi di invecchiamento, sono stati demandati all'assistenza pubblica e alle iniziative del terzo settore, nelle sue varianti. Anche a Trieste, il Comune, la Provincia e gli altri enti pubblici forniscono servizi di sostegno e assistenza agli anziani, organizzandoli in modo da rendere massima la qualità fornita e minimo il costo relativo. Ma si tratta di una tendenza difficilmente sostenibile nel lungo termine, considerato che:

- aumenta il costo pro-capite da sostenere, in funzione del prolungarsi della vita e delle sempre più onerose terapie di cura delle disabilità, acute e croniche, cui gli anziani vanno incontro coll'avanzare dell'età;
- aumenta la domanda di qualità che le singole persone e le comunità in cui vivono chiedono ai servizi di cui hanno bisogno;
- si riducono, per le note ragioni, i fondi pubblici destinati ogni anno, a questi capitoli di spesa.

La ricerca di un diverso modo di fornire sostegno e assistenza alla popolazione anziana, che – anche grazie all'uso di soluzioni innovative – consenta di aumentare la qualità del servizio offerto e di ridurre il costo unitario, è dunque all'ordine del giorno. Gli stessi Enti locali che hanno in massima parte in carico il compito di fornire assistenza agli anziani cercano di modificare le loro modalità di azione in questa direzione: si tenta di decentrare il servizio a domicilio o comunque in luoghi vicini all'abitazione; di coinvolgere nella cura degli assistiti le famiglie e il volontariato; di integrare i servizi pubblici con servizi forniti da imprese, cooperative e associazioni del terzo settore; di organizzare reti sociali che consentano di rompere l'isolamento in cui spesso le persone anziane sono confinate.

Si tratta di modelli e tentativi importanti<sup>24</sup>, che vanno nella direzione giusta. Ma che potrebbero essere potenziali e rilanciati associando il mondo delle imprese a questa trasformazione dei modelli assistenziali. Sono ormai maturi i tempi per questa doppia riconversione: l'assistenza pubblica che sviluppa la sua integrazione complementare con la domanda e l'offerta privata di servizi in questo campo; e le imprese dei diversi settori che si avviano a fornire servizi differenziati, pensati e costruiti ad hoc per la popolazione anziana. E da questa riconosciuti e apprezzati, anche nell'acquisto sul mercato da parte della popolazione pagante o di quella (eventualmente) munita di *voucher*, forniti dal pubblico.

Gli anziani, aumentando di numero e di peso (economico ed elettorale), sono destinati nei paesi avanzati a recuperare – in altri campi - parte del ruolo che avevano nelle società tradizionali, legato alla loro esperienza e alla loro autorità nella famiglia. Sta per venire meno il cono d'ombra in cui gli anziani sono stati relegati nel periodo in cui hanno cessato di essere depositari di una conoscenza non sostituibile (oggi la scienza, la scuola e la tv hanno sostituito la tradizione come fonte di sapere sul mondo). Essendo in grado di esprimere una domanda (pagante) di servizi e di beni di tipo specifico, diverso da quella orientata alle classi di età giovani o medie, gli anziani stanno tornando se non al centro della scena, per lo meno sul palcoscenico, uscendo da dietro le quinte. E' un nuovo mercato che si apre e un nuovo asse portante dell'organizzazione sociale che viene proposto alla nostra attenzione.

A Trieste questo fenomeno si sta sviluppando in maniera precoce, ma si tratta di una realtà che, di fatto, anticipa una situazione destinata qualche decennio a divenire globale. Nei prossimi venti anni, l'indice di vecchiaia salirà, secondo le previsioni, un po' in tutte le province italiane, creando una situazione abbastanza diversa da quella

---

<sup>24</sup> Il Comune di Trieste fornisce, per gli anziani, servizi finalizzati alla socializzazione (attività ricreative, gite, soggiorni-vacanza, centri diurni), assistenza domiciliare ed economica in caso di necessità, strutture residenziali per anziani, sostegni per i disabili ecc.. La Provincia a sua volta opera nei propri campi di competenza, a favore della popolazione anziana, ma ha anche sviluppato, ad esempio, un intervento (Argento vivo) che favorisca la socializzazione e l'inclusione della popolazione anziana nella vita sociale della città, coinvolgendo soggetti terzi e anche i giovani, in questo compito.

media dell'Unione Europea a 27, in cui la presenza di molti paesi in via di modernizzazione porta ad un abbassamento dell'invecchiamento medio, rispetto alle quote raggiunte dalla "vecchia Europa".

**Tab. 3 – Indice di vecchiaia previsto al 2030 nel Nordest, Italia, UE e Cina**

	Indice vecchiaia	Ultra 80enni
Trieste	281,1	11,4
Gorizia	263,9	10,8
Rovigo	254,3	9,1
Udine	244,6	10,1
Venezia	238,9	9,6
Belluno	223,9	9,4
Padova	223,6	8,9
Pordenone	196,2	8,5
Verona	181,3	8,0
Vicenza	172,8	7,6
Treviso	171,9	7,7
Trentino Alto Adige	171,3	7,8
Italia	205,3	8,8
UE27	161,3	6,9
Cina (> 60 anni)	-	23%

Fonte: FNE su dati Istat

In particolare, nel caso di Trieste, la cosiddetta fascia dei "grandi anziani" (sopra i 90 anni) nei prossimi 20 anni tenderà verso il raddoppio. Questa parte della popolazione è quella che ha particolarmente bisogno di servizi dedicati all'assistenza sanitaria, previdenziale e assistenziale.

**Tab. 4 – Numerosità e proiezioni sulla presenza dei "grandi anziani" a Trieste**

	Numerosità	Quota % sul totale	Quota % maschi	Quota % Femmine
<b>2008</b>				
90-94 anni	1.885	62,5	21,0	79,0
95-99 anni	997	33,1	16,0	84,0
100 e + anni	133	4,4	9,0	91,0
Totale	3.015	1,4% su pop. totale	20,0	80,0
<b>2015</b>				
90-94 anni	3.832	79,4	26,0	74,0
95-99 anni	751	15,6	18,0	82,0
100 e + anni	243	5,0	10,0	90,0
Totale	4.826	2,1 su pop. totale	24,0	76,0
<b>2025</b>				
90-94 anni	3.741	67,0	32,0	68,0
95-99 anni	1.454	26,6	22,0	78,0
100 e + anni	392	7,0	12,0	88,0
Totale	5.587	2,5 su pop. totale	28,0	72,0

Fonte: nostre elaborazioni su dati Provincia di Trieste

I “grandi anziani” sono spesso non autosufficienti e hanno bisogno di cure e di assistenza che l’alveo familiare non riesce quasi mai a garantire senza un adeguato sostegno esterno. Un anziano su dieci deve essere affiancato nella sua vita quotidiana da una badante o, quando il reddito non lo permette, essere accudito dal coniuge o dai figli, comportando dei disagi notevoli per il nucleo familiare. Oltre alla badante molto spesso l’anziano deve ricorrere a soggetti estranei all’ambito familiare (pubblici o privati) per farsi assistere nello svolgimento delle sue attività quotidiane. L’assistenza è in molti casi affidata a forme di aiuto miste sia dei familiari che da parte di soggetti esterni, che chiamano in causa l’assistenza pubblica e il terzo settore.

La cura di anziani che hanno bisogno di sostegno per lo svolgimento delle normali funzioni quotidiane comporta importanti dei costi, oltre che per la famiglia, anche per la collettività. Analizzando gli aspetti economici del fenomeno si può facilmente intuire che, essendo la domanda di sostegno in continua e costante crescita, bisogna incominciare a ipotizzare nuovi modelli di welfare combinati alle nuove tecnologie, in modo da aumentare la qualità del servizio fornito all’anziano e ridurre i costi per il sostegno. La *domotica* e nuove forme di tecnologie della comunicazione potrebbero da un lato rendere l’anziano autosufficiente per un periodo di tempo più lungo, permettere la tele sorveglianza dello stato di salute dell’anziano in quanto soggetto a rischio, favorire la mobilità e il trasporto urbano, creare reti sociali tra persone che vivono in luoghi differenti, fornire servizi di intrattenimento e ricreazione.

**Tab. 5 – Assistenza agli anziani: distribuzione delle frequenze concernenti il gruppo familiare**

	Maschi		Femmine		Totali	
	n.	%	n.	%	n.	%
Da solo	54	28,1	205	63,2	259	50,1
Coniuge	107	55,7	4	1,2	111	21,5
Figli	18	9,4	64	19,6	82	15,9
Badante	10	5,2	44	13,5	54	10,4
Fratelli/sorelle	2	1,0	4	1,2	6	1,2
Altri parenti	1	0,5	4	1,2	5	1,0
Totale	192	100,0	325	100,0	517	100,0

Fonte: nostre elaborazioni su Provincia di Trieste

**Tab. 6 – Assistenza agli anziani: frequenze e percentuali delle figure di aiuto esterne alla famiglia**

	Frequenza	%
Figli	181	39,1
Assistente privato	119	25,6
Badante	66	14,2
Altri parenti	61	13,2
Operatori pubblici	22	4,7
Vicini di casa	8	1,7
Altro	7	1,5
Totale	464	100,0

Fonte: nostre elaborazioni su dati Provincia di Trieste

Naturalmente, la maggior parte degli anziani (sopra i 65 anni) potrà continuare – si spera – ad organizzare la propria vita e a svolgere lavori utili, sia pure di qualità differente da quelli svolti prima della soglia dei 65 anni.

Col crescere della domanda di prodotti e servizi differenziati – nelle prestazioni, nella forma di offerta, nel significato, nei mezzi di comunicazione ecc. – per la popolazione matura o anziana, si apre dunque un’epoca nuova nei consumi di massa. In tutti i campi – ma soprattutto i quelli dei servizi – è destinato a crescere un segmento che finora è rimasto minoritario e confinato al tema dell’assistenza o della disabilità.

E’ una possibilità cui si lega un grande potenziale di valore, per gli offerenti che per primi svilupperanno un’offerta coerente con le nuove esigenze: i prodotti/servizi differenziati avranno, infatti, la possibilità di ottenere un *prezzo di vendita* che ne riconosce la maggiore qualità o personalizzazione; e avranno la possibilità di avere *nuovi clienti*, sostituendo l’offerta indifferenziata oggi prevalente in tutti i settori commerciali, di servizio, di formazione, di produzione materiale ecc..

Questa trasformazione dell’offerta dei servizi che tende a riconoscere la differenza di età, come una discriminante della domanda da servire, implica anche un diverso tipo di *socializzazione*. Se i giovani socializzano prima attraverso la famiglia e poi nella scuola, gli adulti lo fanno nel lavoro o nello sport, per gli anziani la socializzazione è ancora un problema aperto. Chi non vuole “ritirarsi” in famiglia, dopo il pensionamento, si pone il problema di quali circuiti sociali frequentare, cercando nuove esperienze e nuovi modi di pensare. Molte cose di questo genere già esistono, anche se hanno per adesso un ruolo residuale che non riconosce abbastanza il loro ruolo fondativo, nella società attuale. Ma bisognerà pensarne delle nuove per costruire una società e una vita di qualità, a misura del modo di pensare e di relazionarsi dell’anziano. Si pensi ai *social networks*, oggi dominati dai giovanissimi, o alla possibilità di sviluppare *comunità di senso* per la tutela e l’arricchimento di beni comuni come la cultura, il paesaggio, il patrimonio artistico, la consapevolezza storica, le narrazioni letterarie o artistiche che danno senso alla propria differenza. Tutte cose in cui tradizionalmente agli anziani viene riservato un ruolo di semplici spettatori e fruitori, e in cui invece oggi pretendono, a buon diritto, di essere protagonisti diretti, creatori del mondo in cui sono chiamati ad abitare.

Questa prospettiva bipolare – per i “grandi anziani” e per la popolazione matura, dai sessanta anni in poi – costituisce innanzitutto per Trieste una sfida di convivenza sociale che le istituzioni locali (il Comune e la Provincia in prima fila), le associazioni del terzo settore e i tanti rivoli dell’impegno volontario delle persone devono affrontare, rispondendo in modo nuovo alle esigenze che cambiano e che crescono.

Ma la stessa prospettiva costituisce anche una grande possibilità di sperimentazione e di apprendimento per imprese che intendano cimentarsi in questo campo, con gli investimenti e i benefici conseguenti, da misurare in termini non solo di fatturato locale, ma di vendite di soluzioni e di servizi che possono allargarsi a macchia d’olio se si riesce a esportare altrove l’apprendimento realizzato “in casa”, vincendo la concorrenza. Ci sono grandi moltiplicatori, e dunque grandi fonti di valore, in gioco.

Si tratta ovviamente di cominciare, un passo per volta. *In primis*, bisogna mettere a fuoco la nuova domanda potenziale e creare i canali comunicativi che consentono di avviare un progetto *condiviso*. Con l’idea di sperimentare nel *domestic market* giuliano una serie di soluzioni e di servizi innovativi, finalizzati al miglioramento della qualità della vita della popolazione anziana residente. Ma questo sarebbe solo il primo passo per riuscire, al secondo step, ad offrire soluzioni e servizi simili alla grande domanda potenzialmente presente nel mercato regionale, nazionale e infine internazionale.

Proviamo ad esempio a immaginare come può evolvere il commercio per fornire un servizio personalizzato alla popolazione anziana. In primo luogo, bisogna consentire

alla popolazione anziana – che spesso è riluttante a uscire di casa in macchina - l'accesso al catalogo dei prodotti e alle informazioni necessarie per scegliere ciò che serve. Un investimento sull'e.commerce nei negozi e un investimento nell'alfabetizzazione informatica nelle case degli anziani interessati a imparare quanto serve per l'uso del web sono le due innovazioni di sistema necessarie. Poi bisogna mettere a punto un sistema efficiente di consegna a domicilio, magari al terzo o quarto piano di certe abitazioni (senza ascensore). E' un servizio che inizialmente può essere organizzato a Trieste e in certi quartieri, dove la diffusione del circuito è stata maggiore, ma che nel tempo deve essere esteso a tutti i quartieri e anche ad altre città, da cui possono provenire ordini on line. In terzo luogo, bisogna evitare l'inconveniente primario dell'on line, ossia l'impersonalità, che significa anche deresponsabilizzazione: è necessario che il circuito proposto si appoggi alla vita di una comunità degli utenti e degli offerenti del servizio che ogni tanto si trovano, organizzando eventi o feste di interesse reciproco.

Un altro modello di sviluppo appoggiato alla nuova domanda proveniente dalla popolazione anziana è quello che consente lo svolgimento di *terapie sanitarie* o di *attività di divertimento* a distanza, rimanendo fisicamente a casa, invece di spostarsi presso il luogo di cura o di intrattenimento.

Si tratta non solo di *formare* le persone all'uso di questa nuova modalità di cura o di divertimento, ma anche di *attrezzare l'abitazione* della persona anziana in modo da renderla parte di una rete intelligente di tipo sanitario o ricreativo.

Le imprese che forniscono ICT e domotica avrebbero molto da lavorare se fosse varato un progetto innovativo in questo campo (tele-assistenza, tele-divertimento); ma lo stesso accadrebbe alle imprese che forniscono servizi sanitari o di intrattenimento, dovendo anch'esse imparare a servire una rilevante domanda "a distanza", con modalità diverse dal solito.

Inoltre bisogna tener presente una cosa: questo modello di offerta del servizio consentirebbe non solo vantaggi in termini di qualità della vita e di costo, ma darebbe anche alle imprese la possibilità di "*esportare*" il servizio stesso in un bacino ampio di domanda, avendo il vantaggio di elevati moltiplicatori (del valore) che possono aumentare i rendimenti sugli investimenti fatti e giustificare il loro ulteriore potenziamento.

Lo stesso schema si può utilizzare per molti altri servizi, dal turismo alla salute. In tutti i casi c'è da mettere in cantiere un forte investimento in apprendimento da parte degli anziani, ma un uguale impegno di innovazione e di cura da parte degli operatori che offrono servizi. Ed è proprio questo lo scopo: fare della domanda potenziale degli anziani una leva per rinnovare

Anche i discreti flussi di reddito e lo stock di risparmio<sup>25</sup>, che a Trieste sono a disposizione della popolazione tutta (compresi gli anziani) costituiscono un fattore facilitante in questa conversione. Pensare di sperimentare nuovi modelli di gestione della terza età su un territorio in cui c'è una disponibilità economica appare sicuramente più promettente di quanto si possa fare in territori dotati di minori possibilità economiche.

La presenza in loco di un'ampia rete di servizi bancari e assicurativi, la buona qualità del settore sanitario (pubblico e privato), le competenze di ricerca e di applicazione in settori strategici come la domotica, l'edilizia biocompatibile o i sistemi di trasporto

---

<sup>25</sup> Dati di confronto tra province italiane, elaborati dall'Istituto Tagliacarne.

innovativi potrebbero permettere di offrire un pacchetto di servizi *all inclusive*, disegnato in forma ad hoc ad anziani che intendano aderire alla proposta.

**Tab. 7 – Dossier 2007 il Sole 24 ore – Indice di Trieste per la qualità della vita**

Indicatore	Posizione in graduatoria	Dati
Tenore di vita	2°	28.000€ v.a. pro capite 26.000€ di depositi bancari per abitante
Servizi, ambiente, salute	9°	
Dotazione infrastrutturale dedicata al welfare	4°	

Fonte: Il Sole 24 Ore

La fornitura di servizi di diversa tipologia, che vanno dagli aspetti infortunistici e previdenziali a quelli tecnologici e ospedalieri, che abbiano il merito di far aumentare gli investimenti in questi settori, riducendo il costo che la collettività si deve sobbarcare per servizi estremamente onerosi come le case di riposo o le lunghe degenze, garantirebbe inoltre un maggiore tranquillità nell'affrontare i problemi legati alla vita dell'anziano.

Infine, un campo di sperimentazione interessante potrebbe essere quello del c.d. *trade off* generazionale. Oggi, emotivamente e organizzativamente, la vita del giovane e quella dell'anziano appartengono a due universi separati, tra i quali ci sono alcuni "traghetti" (la pensione, la casa, la famiglia) che portano da una sponda all'altra della vita. Il cluster della qualità della vita – con i nuovi servizi che si differenziano in funzione dell'età - dovrebbe essere pensato sulle idee e il lavoro dei giovani *a favore di utilizzatori finali* (gli anziani) a cui, nel corso della vita, sono destinati ad aggiungersi. L'idea che i giovani immaginino la loro vecchiaia, utilizzando il patrimonio e l'esistenza di un sistema di relazione e di servizio che tiene in gioco gli anziani, invece di chiuderli nel ghetto dell'esclusione, genererebbe, oltre alle ricadute economiche anche un processo di responsabilizzazione dei giovani nei confronti delle generazioni precedenti.

Ciò detto, in sintesi il progetto potrebbe prendere le seguenti modalità operative:

**a) PROGETTO**

Un progetto per gli anziani, di tipo innovativo, richiede senz'altro una gamma molto differenziata (e complementare) di apporti. Da un lato gli Enti pubblici direttamente coinvolti nei problemi di assistenza agli anziani (Comune, Provincia, Servizio Sanitario); dall'altra le imprese e il terzo settore che possono disegnare e offrire servizi innovativi; in terzo luogo le comunità e le famiglie che si dedicano al problema. Il punto di partenza di una condivisione progettuale in questo campo potrebbe essere un incontro iniziale sul tema (il futuro dei servizi agli anziani) che faccia il punto sulle iniziative già in essere in altre città, sugli obiettivi da perseguire e su alcune linee di sperimentazione possibile a Trieste.

**b) IDEA MOTRICE**

L'idea motrice intorno cui costruire il progetto dovrebbe essere quella di fare evolvere la domanda generale di servizi commerciali, residenziali, di manutenzione, intrattenimento, cura ecc. in una forma che sviluppa proposte focalizzate sullo

specifico segmento della popolazione anziana. Questa evoluzione dovrebbe essere sincronizzata dal lato della domanda (con un intervento che fa emergere nuovi bisogni e nuove possibilità) e dal lato dell'offerta di servizi (con un intervento che sperimenta concetti e sentieri di innovazione di tipo diverso da quelli messi a punto in passato). L'obiettivo verso cui tendere è l'uso della tecnologia e di nuove modalità, creative, di rapporto domanda-offerta per aumentare la qualità del servizio reso e ridurre i costi (o per lo meno non aumentarli), integrando come fonti di finanziamento le disponibilità pubbliche nel campo con quelle messe in gioco dai privati interessati (persone, famiglie, comunità). Dal lato dell'offerta, l'obiettivo è quello di alimentare nuovi modelli di business che possano rendere con l'espansione del bacino di ri-uso delle buone idee messa a punto nel mercato locale.

**c) SOGGETTO PROMOTORE**

E' importante che un progetto dal forte significato sociale come questo sia fatto proprio, promosso e regolato dall'Autorità pubblica, e, nel caso di Trieste, dal Comune che rappresenta istituzionalmente la popolazione della città. Naturalmente, come abbiamo detto, il Comune potrebbe lanciare l'idea e fare i primi – limitati – investimenti di avvio del processo (ad esempio usando la domanda pubblica per commissionare alcune esperienze innovative ad imprese possibilmente locali, ovviamente attraverso una gara), mentre alle associazioni imprenditoriali toccherebbe il compito di promuovere la formazione di reti di imprese al servizio dei nuovi modelli di business prefigurati in questo campo. La domanda dovrebbe invece essere organizzata e indirizzata da un lavoro di comunità che tocchi alle persone e alle associazioni sensibili a queste problematiche. Tutto questo cercando di dare ai diversi piani di lavoro una regia condivisa.

**d) RETI DI IMPRESE**

Le reti di impresa da formare in questo campo dovrebbero fare riferimento agli specifici modelli di business emergenti dall'idea motrice sopra delineata. Due campi sono da presidiare sicuramente, perché riassumono contenuti molto innovativi, rispetto alle prassi di offerta e di domanda precedenti: la creazione di un circuito commerciale di acquisti e consegne on line focalizzato sulla popolazione anziana; lo sviluppo di forme di terapia e di intrattenimento a distanza, appoggiato a sistemi a rete che implicano competenza nelle ICT, partecipazione attiva delle persone allo sviluppo del servizio (dal lato della domanda e da quello dell'offerta), attrezzatura e domotica per gli spazi abitativi e per le imprese di offerta, costruzione di comunità tra le persone coinvolte. Le reti che nascono in questi campi devono mettere insieme le risorse complementari per ottenere questi risultati, ma devono anche pensare a esportare il servizio, moltiplicando su un bacino vasto di uso l'impiego del modello messo a punto a Trieste. Questo significa che nelle reti di impresa dovranno essere bene accolte imprese che presidiano altri luoghi e altre esperienze, in modo che quanto viene messo a punto a Trieste abbia possibilità di replica anche altrove.

**e) PROTO-RETI**

Quando si ha a che fare con una fascia debole, ma fortemente ramificata, di popolazione, è abbastanza evidente che niente di operativo e conveniente può nascere se in precedenza non si è creato un solido tessuto connettivo che consenta

di “credere” nel progetto comune e di fidarsi degli altri con cui si deve imparare a lavorare, e a cambiare. Le proto-reti che servono a questo progetto sono appunto le comunità locali e le associazioni che da sempre lavorano con la terza età. Un loro coinvolgimento nel progetto dovrebbe potenziare la loro capacità di proposta e di attrazione nella società locale, creando anche connessioni con le città vicine, a cominciare dalla regione FVG ma andando anche oltre, ovunque si possano individuare esperienze interessanti con cui collegarsi.

Un investimento utile da fare, per questo progetto, è anche nelle proto-reti della cultura ICT diffusa. Come si è detto molte volte, le ICT sono una risorsa abilitante, tanto più rilevante se consentono di ovviare agli inconvenienti di una limitata mobilità (fisica) delle persone. Le imprese che lavorano in questo campo dovrebbero essere sostenute e coinvolte nella progettazione.

In terzo luogo, una risorsa connettiva fondamentale è la capacità di raccontare e di raccontarsi: la qualità della vita è infatti una questione di significati più che di parametri oggettivi. E i significati vanno costruiti dando senso a quello che si è fatto e che si fa. Le strutture narrative (letteratura, cinema, tv, eventi, arte) e le strutture formative (concetti e materie dei percorsi formativi) sono elementi essenziali per immaginare un senso della terza età che non sia solo negativo, ma abbia anche possibilità di generare valore, per la persona e per il sistema produttivo che si pone al suo servizio.

## **ANALISI DEL SETTORE TURISTICO E DELLE POTENZIALITÀ DI TRIESTE COME DESTINAZIONE TURISTICA**

*di Joseph Ejarque Consulting*

### **Metodo di lavoro**

Lo studio è stato strutturato in tre fasi principali:

**fase di analisi:** analisi e diagnosi della situazione attuale della provincia di Trieste, della sua competitività, del livello di accessibilità commerciale e delle caratteristiche endogene della stessa;

**fase di analisi del mercato:** individuazione dell'attuale situazione del mercato del turismo in generale, delle evoluzioni che l'hanno interessato e di come sono cambiati i turisti;

**modelli e raccomandazioni:** definizione della posizione occupata da Trieste in riferimento alla situazione del mercato, individuazione dei modelli di business, e del potenziale turistico della provincia. In conclusione, saranno fornite le raccomandazioni per l'incremento di competitività della destinazione.

### **I principali risultati**

Il settore turistico di Trieste e Provincia sta vivendo una situazione di criticità derivante dalla difficoltà che il sistema turistico ha nell'adeguarsi ai cambiamenti della domanda, ma soprattutto al mutamento del modello turistico della destinazione. Il mercato turistico di riferimento per Trieste, in passato legato prevalentemente del traffico turistico business e dei viaggi d'affari, è cambiato radicalmente negli ultimi anni. A causa della crisi economica, della perdita di competitività del territorio, della diminuzione del traffico portuale e della crisi del sistema produttivo triestino e friulano si sta generando una diminuzione dei flussi turistici legati alla tradizionale tipologia di turismo, quello business, che garantiva sicuramente alta redditività. Trieste, inoltre, è stata in passato scenario di un'interessante attività congressuale che negli ultimi anni è drasticamente diminuita a causa di scelte amministrative e politiche.

Il sistema turistico di Trieste è sempre stato di tipo imprenditoriale con una gestione orientata al resto dei settori produttivi, senza una chiara ed effettiva vocazione turistica. Il turismo, al di là delle dichiarazioni o di piccoli interventi, non è mai stato al centro di scelte strategiche dell'economia e della politica triestina. Il settore turistico non è mai stato considerato motore economico del territorio e per questo non sono mai state definite strategie turistiche territoriali. Le infrastrutture turistiche non hanno un livello di attrattiva elevato in quanto non sono stati fatti investimenti ad hoc: ne è prova la Stazione Marittima, utilizzata come centro congressi, ormai già non più sufficientemente funzionale per essere competitiva.

La posizione geostrategica di Trieste e il basso grado di accessibilità della destinazione, influiscono in modo importante in questo momento e possono essere fattori determinanti per il futuro. Emerge, inoltre, la problematica endogena del sistema imprenditoriale, poco organizzato e con un prodotto generico di qualità e di servizio medio. Le aziende turistiche e alberghiere, salvo rari casi, non adottano politiche commerciali chiare e definite, che siano consone all'attuale evoluzione del mercato.

La crescita del numero di arrivi turistici che Trieste sta registrando già da qualche anno è conseguenza della crescita del turismo *leisure* che riesce a compensare il numero di arrivi, ma che non ha la stessa redditività del turismo congressuale o di affari. In tal senso, il turismo *short break*, una delle poche tipologie turistiche con segnali positivi, è servito ad attenuare la negativa situazione delle aziende turistiche e degli alberghi di Trieste.

Purtroppo la città e il suo territorio non sono riusciti a inserirsi come destinazione di città d'arte a causa della mancanza di un modello di proposta di prodotto-destinazione.

Uno dei rischi importanti che la destinazione e le aziende turistiche corrono, è quello di non essere capaci di adeguarsi alle domande del mercato. I driver del mercato turistico stanno delineando una domanda che richiede prodotti esperienziali e offerte concrete e motivazionali. Il modello di business turistico nella destinazione è improntato al modello del turismo di destinazione, quando oggi la domanda turistica nazionale e internazionale risponde al modello del turismo di motivazioni e prodotti. In questo senso sarà necessario un adeguamento da parte della destinazione dei prodotti, servizi e delle aziende. Un'analisi iniziale del livello di attrattività dei prodotti attualmente offerti fa emergere con chiarezza la scarsa adeguatezza alla domanda reale. Si può affermare che i prodotti siano concettualmente vecchi, poco flessibili e poco motivazionali.

Trieste e il suo sistema imprenditoriale turistico si caratterizzano per la scarsa apertura, l'autoreferenzialità, l'individualismo, la conflittualità e la mancanza di programmazione: tutte caratteristiche che non agevolano la crescita e lo sviluppo. In realtà, il settore turistico triestino ha vissuto relativamente di rendita fornendo servizi ad altri settori dell'economia, ma è sempre stato privo di un'attività propositiva rivolta al mercato. Questo ha fatto sì che la percezione del mercato e la visibilità di Trieste come destinazione turistica non fossero buone e causando la preferenza per altre destinazioni simili da parte dei turisti.

Trieste deve turisticamente reinventarsi, preparandosi a sviluppare un nuovo modello di offerta turistica. Oggi il settore ha delle difficoltà oggettive per adeguarsi alle nuove regole del mercato turistico e a quelle dell'intermediazione e della distribuzione turistica. I nuovi progetti, come ad esempio il Parco del Mare, possono servire per un rilancio, ma è necessario un indirizzo strategico che oggi non esiste.

Trieste possiede risorse e attrattive tali da poter diventare una destinazione con indici di attrattiva superiori a quelli espressi attualmente, ma sono necessari una serie di interventi e strategie che possano aiutare lo sviluppo turistico stimolando la creazione di network collaborativi e integrando strategie con soggetti non turistici.

Le linee di intervento che si possono suggerire vanno dalla programmazione, alla creazione e sviluppo, per far sì che si possa creare un prodotto-destinazione in grado di consolidare un'attività economica e turistica sufficiente a garantire la redditività delle aziende.

Le linee di intervento strategico dovranno riguardare i seguenti ambiti: prodotto-destinazione, organizzazione del sistema, competitività e modernità strutture, formazione e promocommercializzazione.

## **1. Elementi introduttivi: Ipotesi di partenza per la definizione dell'analisi del settore turistico e delle potenzialità di Trieste come destinazione turistica**

### **1.1 Il turismo oggi**

Il nuovo paradigma che si è affermato nel mondo del turismo è che il turismo di destinazione ha lasciato il posto a un turismo di motivazione, dove è il cliente che decide e cerca: in questa nuova prospettiva sono prevalentemente le proposte e i prodotti a condizionare la scelta della destinazione. Si passa dalla valorizzazione del territorio alla destinazione, superando anche questo concetto per raggiungere quello di prodotto per poi passare, nell'ultima evoluzione avvenuta nel mercato al concetto di esperienza.

#### ***Dal territorio alla destinazione***

Negli ultimi anni si è assistito a un'evoluzione da parte del cliente nel turismo più accelerata di quella che è in atto nelle destinazioni, è avvenuta la trasformazione della domanda turistica che ha fatto passare da un turismo stanziale e passivo verso un turismo attivo e alla ricerca di emozioni ed esperienze. L'evoluzione che è avvenuta ha fatto sì che le risorse non siano più sufficienti per incoraggiare i turisti a recarsi in una destinazione, come invece avveniva in precedenza. Molti paesi, ma in particolare l'Italia, sono vissuti sulla base di flussi turistici autonomi derivanti da un tipo di turismo di massa indifferenziato. I turisti sono divenuti con il tempo più esigenti e hanno iniziato a non considerare le risorse autonomamente ma come parte di un complesso territoriale di più ampie dimensioni: la destinazione.

#### ***Dal turismo di destinazione al turismo di prodotto***

Il passaggio evolutivo successivo ha visto i turisti rendersi conto che la destinazione quale insieme turistico globale, deve poter essere fruibile. Al momento del suo arrivo il turista vuole in questa fase trovare servizi, offerte, proposte, idee. Ciò che cerca il turista sono proposte concrete e motivi che giustifichino il suo viaggio. Si osserva la diminuzione dell'importanza della destinazione come contenitore, mentre aumenta l'importanza del contenuto all'interno delle destinazioni stesse. Non un ritorno alle risorse come unico attrattore ma la ricerca di quell'insieme eterogeneo costruito sulle risorse, sulla destinazione ma anche su tutti i servizi e le proposte che rendono la destinazione intelligibile e fruibile dal turista. La presenza di un insieme di prodotti turistici che differenzino la destinazione dai competitor, che la rendano unica e che per questi motivi la facciano preferire rispetto le altre destinazioni simili.

#### ***Dal turismo di prodotto al turismo di motivazione***

Nell'ultima fase il turista viene abituato a trovare proposte e motivazioni nelle destinazioni turistiche che visita e per differenziarle e individuare un ordine di scelta utilizza come criterio e fattore di decisione quelle destinazioni che offrono prodotti turistici emozionali e tematici. Ciò che cerca il turista sono proposte che gli forniscano un vantaggio competitivo, un valore aggiunto rappresentato non dal prezzo stracciato o dai servizi inclusi ma dalle esperienze che tale proposta gli può far vivere.

## **1.2 Trieste nel mercato turistico oggi: introduzione**

Trieste e la sua provincia rappresentano due ambiti tanto legati tra essi quanto effettivamente differenti per conformazione del territorio, vocazione economica, situazione finanziaria e commerciale, inclinazione turistica e attitudine sociale. Il presente documento tuttavia considererà Trieste e la sua provincia in maniera quanto più unitaria e omogenea possibile, pur presentando dei focus sulla città. Il punto di partenza dell'analisi tiene però in considerazione queste diversità.

### **1.2.1 La città di Trieste**

La città di Trieste, per la sua particolare posizione geografica, ha da sempre avuto una forte vocazione commerciale e finanziaria (assicurazioni, industria, ecc.) e aspetti sociali peculiari quali la tolleranza e l'apertura al nuovo. Al contempo, però, le vicende storiche l'hanno portata a un certo protezionismo culturale e commerciale che attualmente sta fungendo da freno all'economia e alle industrie locali. Se da un lato l'innovazione è forte, soprattutto in alcuni settori specifici, dall'altro lato è possibile osservare un forte legame ai modelli tradizionali economici e commerciali, soprattutto nel caso delle piccole aziende.

Trieste vive un ulteriore dualismo che nasce anch'esso dalle vicende storiche e geografiche: l'anima commerciale/industriale convive accanto all'anima culturale e storica. La provincia non è solo crocevia commerciale ma ha svolto un ruolo importante in termini storici, è stata palcoscenico di eventi ed epoche differenti, ha conosciuto numerosi letterati e personaggi che hanno fatto la storia e conserva tuttora le testimonianze del suo ricco passato.

La città di Trieste ha iniziato a essere considerata una destinazione turistica, e quindi si è posta sotto i riflettori del management turistico, solo negli ultimi anni. Essa è gravata da uno svantaggio in termini temporali rispetto ai competitor in relazione alla valorizzazione in termini turistici della città. In passato era interessata soprattutto da un turismo di tipo business e solo nell'ultimo periodo si è tentato di valorizzarla quale destinazione culturale e leisure.

### **1.2.2 La provincia di Trieste**

La provincia di Trieste è un territorio particolare dal punto di vista naturalistico per la presenza del fenomeno del carsismo. Con il termine carsismo si indica l'attività chimica esercitata dall'acqua su rocce calcaree. La parola ha origine dal nome della regione, dove inizialmente questo fenomeno è stato studiato, proprio il Carso Triestino, un'area che va dal Golfo di Trieste verso nord-est fino alla valle del fiume Vipacco e dal fiume Isonzo verso sud-est fino a poco oltre la sorgente del torrente Rosandra.

Si distingue dalla città di Trieste per l'importanza dell'agricoltura e della produzione alimentare (olio Tergeste, vini del carso), rispetto agli altri settori. Allo stesso modo, il settore del turismo ha toccato poco quest'area, che tuttora vede inespresa la sua vocazione turistica. Il valore positivo di questa situazione è l'autenticità che queste aree esprimono. Il valore dell'autenticità può rappresentare un fattore distintivo e di differenziazione e valorizzazione della realtà provinciale.

## **Elementi comuni**

Seppur i due territori presentino caratteristiche differenti, è possibile fare alcune considerazioni sui fattori comuni che coinvolgono entrambe le aree in maniera omogenea. Tali elementi rappresentano il punto di partenza per l'analisi che sarà svolta a seguire.

### **1.3 Contesto di promozione regionale**

Il turismo nella regione Friuli Venezia Giulia è gestito in maniera unitaria da una DMO regionale, l'Agenzia per il turismo del Friuli Venezia Giulia (TurismoFVG).

La regia regionale permette da un lato di valorizzare l'identità regionale e dall'altro di comunicare in maniera forte il brand complessivo ma presenta dei limiti in termini di valorizzazione e comunicazione delle singole realtà regionali. Le destinazioni balneari, forti di un'antica tradizione di accoglienza turistica e di buona rinomanza turistica a livello europeo, dominando la scena rischiano di mettere in secondo piano le altre destinazioni regionali.

#### **1.3.1 Contesto di promozione locale**

La città e la provincia di Trieste negli ultimi anni, grazie al consorzio Promotrieste, hanno sviluppato delle strategie di promozione turistica. Questo ente è nato nel 1985, creato da un gruppo di operatori privati triestini e nasceva con una vocazione prevalentemente di Convention Bureau. Ora è un consorzio senza fini di lucro per la gestione diretta del Palazzo dei Congressi, un elemento essenziale per lo sviluppo del comparto congressuale della città. A seguito della normativa regionale entrata in vigore nel febbraio 2002, sono divenuti soci di Promotrieste anche gli Enti pubblici (Camera di Commercio, Comune, Ente Fiera, Provincia e AIAT - Agenzia di Informazione e di Accoglienza Turistica).

Promotrieste ha quarantacinque soci (20% pubblici e 80% privati) ma i fondi per il suo funzionamento e operatività derivano prevalentemente dal settore pubblico. Le funzioni di Promotrieste sono la promozione e la diffusione dell'immagine di Trieste come città di congressi in ambito nazionale e internazionale e il coordinamento delle manifestazioni congressuali e turistiche. Il Consorzio ha vissuto in passato un lungo periodo di inefficienza frutto della mancanza di strategie chiare e condivise, causando al suo interno contrasti fra operatori che hanno impedito la creazione di sinergie e hanno portato a una visione limitata rispetto alle attuali tendenze del mercato. Promotrieste ha focalizzato storicamente il suo operato verso il congressuale, lavorando poco sulla compattezza del sistema, diventando spesso soggetto attuatore di decisioni politiche, che si sono rivelate inefficienti.

#### ***Gestione prodotti turistici tradizionale e non orientata al mercato***

L'offerta turistica della destinazione rispecchia i modelli tradizionali di management turistico. Essa incentra la sua forza sulle risorse come unico fattore autonomo di attrattiva e vede una gestione degli esercizi turistici poco orientata al mercato. La visione endogena è tipica di molte destinazioni turistiche italiane improntate su un turismo di destinazione e non di motivazione. Come illustrato in precedenza, quest'ultimo modello vede la costruzione di un prodotto turistico integrato di

destinazione, attualmente non presente a Trieste e nella sua provincia o solo parzialmente strutturato.

### ***Mancanza di un'immagine turistica chiara e definita***

L'adozione nel tempo di politiche turistiche differenti e spesso contrastanti ha reso impossibile la costruzione di un'immagine chiara e definita della provincia di Trieste come destinazione turistica attrattiva e competitiva. Nonostante la naturale vocazione dell'area e la buona conoscibilità della stessa, essa non è associata alla fruizione turistica nella mente del turista. La destinazione non si caratterizza per degli aspetti e delle connotazioni particolari e rischia di venire confusa nell'insieme delle molte proposte turistiche esistenti sul mercato.

### ***Necessità valorizzazione vocazione turistica leisure***

Entrambi i territori mostrano la necessità di una maggiore valorizzazione della loro vocazione turistica. Nonostante la presenza di risorse di valore e di forti potenzialità di crescita del settore, è evidente il non pieno sviluppo dell'industria turistica. Seppur in maniera differente, in entrambi i casi, l'offerta di proposte leisure è ridotta, ed ha visto un lieve incremento negli ultimi anni solo in relazione alla città di Trieste.

Come sarà illustrato nel documento, la valenza leisure dei territori della provincia di Trieste e della città stessa, è molto alta e potrebbe essere efficacemente sfruttata per la costruzione di prodotti leisure ad alto contenuto di valore aggiunto che permetterebbero di incrementare quel segmento turistico a fronte dei cali espressi nell'ultimo periodo dal settore business.

## **2. Analisi della destinazione turistica Trieste: competitività e organizzazione**

### **2.1 Situazione del settore**

Il settore turistico della provincia di Trieste sta vivendo una situazione di profondo disequilibrio negli ultimi sei anni con un segnale di ripresa a partire dal 2006 ma con presumibile stagnazione nel futuro della provincia. Il mercato risponde bene nonostante gli stimoli da parte dell'industria turistica provinciale siano piuttosto deboli e inseriti in un contesto territoriale poco attivo e fortemente limitato in termini di dinamismo, di innovazione imprenditoriale e di rinnovamento dell'offerta.

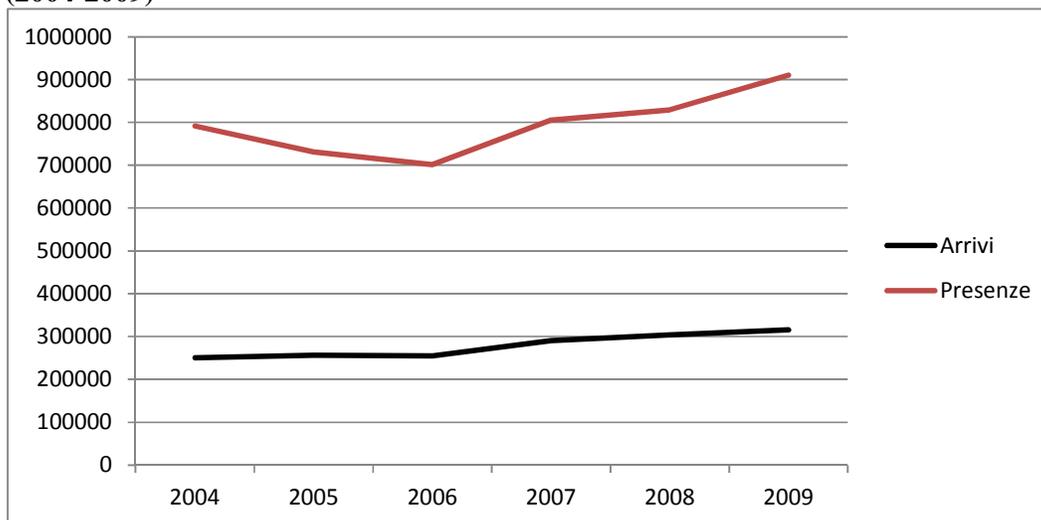
Il settore turistico verrà analizzato a seguire sia dal punto di vista dei trend dei flussi turistici (arrivi e presenze), sia in relazione alla situazione più generale dell'economia provinciale e del comparto turistico nel dettaglio (ricettività, settore incoming, ecc.).

L'analisi è stata svolta a partire dai dati ufficiali Istat elaborati dalla Josep Ejarque Consulting, oltre che sulla base di ricerche e dati dell'Osservatorio Nazionale sul Turismo e Unioncamere, come indicato dalle note.

#### **2.1.1. Statistiche**

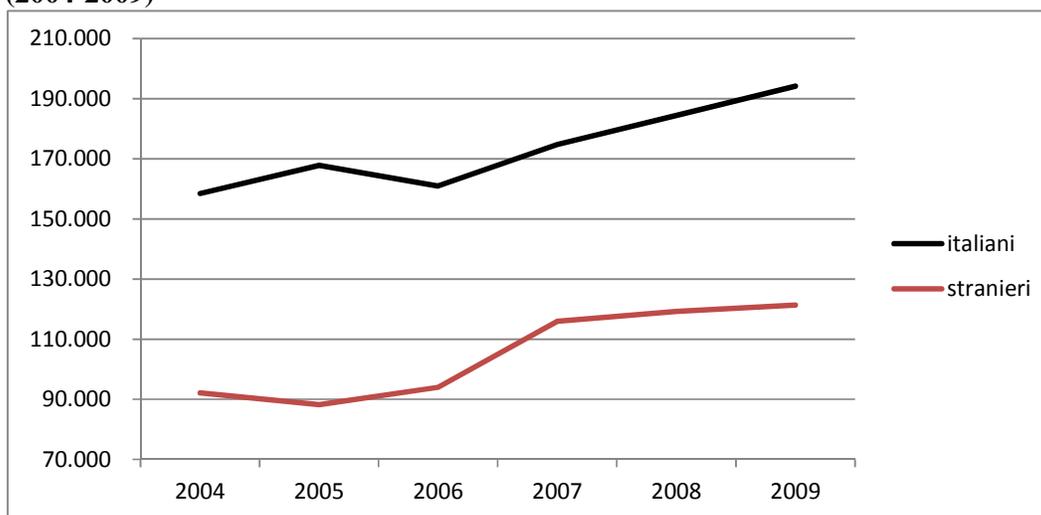
L'analisi statistica evidenzia una situazione in miglioramento a partire dal 2006 ma con segnali di stagnazione nel lungo periodo.

**Graf. 1 – Andamento degli arrivi e delle presenze di turisti in provincia di Trieste (2004-2009)**



Fonte: elaborazioni su dati Istat

**Graf. 2 – Andamento degli arrivi di turisti in provincia di Trieste per nazionalità (2004-2009)**



Fonte: elaborazioni su dati Istat

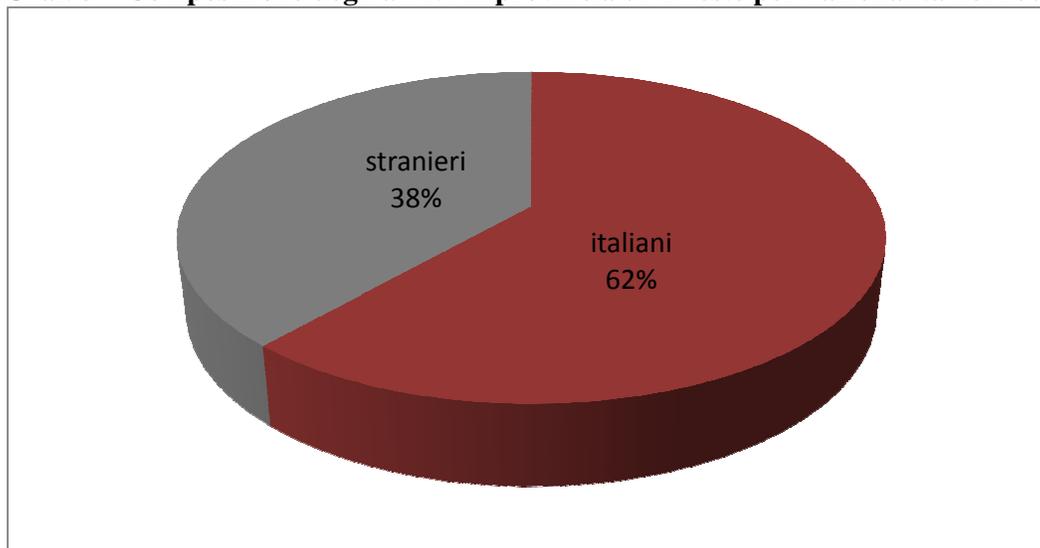
Come è possibile notare dal grafico a seguire la situazione relativa ai flussi turistici appare nel tempo fortemente instabile e non coerente con i trend nazionali. Gli arrivi nella provincia di Trieste sono lievemente in aumento, mentre le presenze, normalmente in calo in tutta Italia, evidenziano un forte incremento negli ultimi quattro anni. In generale, gli incrementi sono stati registrati solo a partire dal 2006.

La composizione per nazionalità illustrate nel grafico a seguire mostra un incremento molto forte sia degli italiani, sia degli stranieri ma con minori aumenti per i secondi. I due andamenti nel tempo, però, appaiono diversificati: se nel 2005 gli italiani hanno

avuto un leggero aumento, gli stranieri in quell'anno e nell'anno successivo hanno registrato valori nettamente inferiori.

L'internazionalità degli arrivi, ovvero il rapporto tra arrivi di turisti italiani e di turisti stranieri, è piuttosto buona e vede una componente di stranieri superiore alla media nazionale che si aggira attorno a circa il 75% di italiani sul totale degli arrivi turistici.

**Graf. 3 – Composizione degli arrivi in provincia di Trieste per nazionalità nel 2009**



Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Approfondendo l'analisi e osservando quali sono i mercati di provenienza (top 5 paesi) dei maggiori flussi turistici diretti alla provincia di Trieste è possibile osservare la forte prevalenza di turisti austriaci e tedeschi, sia in termini di arrivi, sia di presenze.

**Tab. 1 – Principali mercati di provenienza di arrivi e presenze in provincia di Trieste nel 2009**

Provenienza	Arrivi	Provenienza	Presenze
Austria	22.228	Austria	46.998
Germania	18.079	Germania	46.851
Francia	7.607	Regno Unito	19.103
Regno Unito	7.516	Paesi Bassi	18.649
Altri Paesi Europei	6.142	Francia	16.434

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Analizzando lo sviluppo temporale dei flussi e delle provenienze è possibile notare la forte dipendenza della provincia di Trieste dai mercati austriaco e tedesco.

I dati statistici, quindi, appaiono positivi nella maggior parte dei fattori analizzati: arrivi e presenze registrano un andamento positivo, come anche il livello di internazionalità dei primi, nonostante la forte dipendenza dai mercati austriaco e tedesco. La loro

limitata omogeneità temporale, però, fa ipotizzare la mancanza di equilibrio dell'industria e la presenza di strategie poco definite o non coerenti nel lungo periodo<sup>26</sup>.

**Tab. 2 – Flussi temporali di arrivi e presenze in provincia di Trieste per mercato di provenienza (2005-2008)**

	<i>Arrivi</i>		<i>Presenze</i>
<b>2008</b>			
<b>Austria</b>	<b>17.906</b>	<b>Germania</b>	<b>38.449</b>
<b>Germania</b>	<b>16.162</b>	<b>Austria</b>	<b>37.446</b>
Regno Unito	7.934	Altri Paesi Europei	18.550
Francia	7.874	Regno Unito	18.196
Altri Paesi Europei	7.310	Francia	16.688
<b>2007</b>			
<b>Austria</b>	<b>17.819</b>	<b>Austria</b>	<b>41.122</b>
<b>Germania</b>	<b>14.740</b>	<b>Germania</b>	<b>37.382</b>
Francia	7.692	Altri Paesi Europei	20.736
Altri Paesi Europei	7.673	Regno Unito	16.691
Regno Unito	7.191	Francia	16.049
<b>2006</b>			
<b>Austria</b>	<b>15.959</b>	<b>Austria</b>	<b>40.505</b>
<b>Germania</b>	<b>12.034</b>	<b>Germania</b>	<b>38.876</b>
Altri Paesi Europei	7.977	Altri Paesi Europei	22.553
Francia	7.104	Regno Unito	20.811
Regno Unito	7.088	Francia	18.393
<b>2005</b>			
<b>Austria</b>	<b>19.117</b>	<b>Austria</b>	<b>50.758</b>
<b>Germania</b>	<b>12.329</b>	Regno Unito	33.376
Regno Unito	9.170	<b>Germania</b>	<b>32.531</b>
Francia	7.028	Altri Paesi Europei	24.735
Altri Paesi Europei	5.056	Stati Uniti d America	23.790

Fonte: elaborazioni su dati Istat

### 2.1.2 Sistema imprenditoriale

Il Dossier Qualità della Vita del Sole24Ore mostra la situazione di una provincia disgregata e poco unitaria anche in termini di qualità della vita nonostante un giudizio complessivo molto buono. La provincia si aggiudica il nono posto in classifica per la miglior qualità della vita, perdendo sette posizioni rispetto l'anno scorso. I maggiori valori premiano il settore del tenore di vita e dei servizi, ambiente e salute mentre i punteggi più bassi vengono attribuiti proprio ai settori dell'ordine pubblico e degli affari e lavoro.

Una provincia nella quale si vive bene, quindi, ma nella quale il settore industriale e commerciale procede a rilento e che si aggiudica il 71° posto per spirito di iniziativa e l'ultimo posto in Italia per il rapporto tra l'apertura di nuove aziende e la chiusura di quelle esistenti. Significativo in questo senso il fatto che la provincia sia prima in Italia per presenza di anziani e penultima per presenza di giovani.

<sup>26</sup> Ogni qualvolta si parli di strategie dell'industria turistica si intendono le linee guida riferibili al Piano Strategico e al Piano Marketing redatti dalla Regione, quale sovrastruttura competente in materia per il territorio provinciale.

Il 30,9% delle imprese presenti in provincia sono dedite al commercio per ovvie ragioni e soprattutto per la presenza di Trieste quale storico porto italiano; la provincia è 21-esima in Italia per tale attività mentre risulta seconda a livello nazionale per trasporti-magazzino.

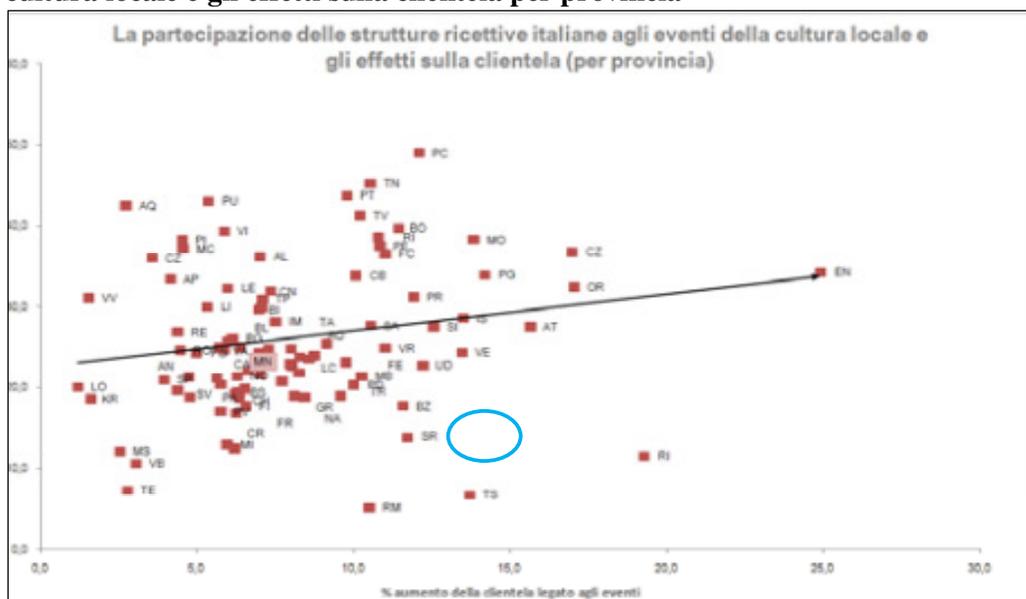
Altri settori di particolare rilievo rispetto alla media nazionale e a quella del nord est sono: servizi alle imprese (13,6%), alberghi e pubblici esercizi (8,9%) e credito e intermediazione finanziaria (2,7%, quarto posto nazionale). Purtroppo nel 2008 si manifestano le prime avvisaglie di crisi e il tasso di evoluzione continua ad assumere valori notevolmente negativi.

La densità imprenditoriale di Trieste, con un valore di 6,38 imprese ogni 100 abitanti, registra un sensibile gap rispetto al dato registrato nella macroripartizione di riferimento (9,56) e rispetto al dato italiano (8,85).<sup>27</sup>

*Un settore economico poco dinamico e non molto “vivo”, quindi, nonostante la provincia si trovi in una posizione che incoraggia notevolmente lo scambio culturale, la proattività e in generale la dinamicità dei soggetti che vi risiedono.*

Nell’ambito dell’industria turistica Trieste si posiziona come una delle province dove, nonostante un basso livello di partecipazione delle imprese ricettive, si rileva un incremento della clientela turistica, con la correlazione tra i fattori particolarmente bassa, come è possibile notare dal grafico a seguire<sup>28</sup>.

**Graf. 4 – La partecipazione delle strutture ricettive italiane agli eventi della cultura locale e gli effetti sulla clientela per provincia**



Fonte: elaborazioni su dati Istat

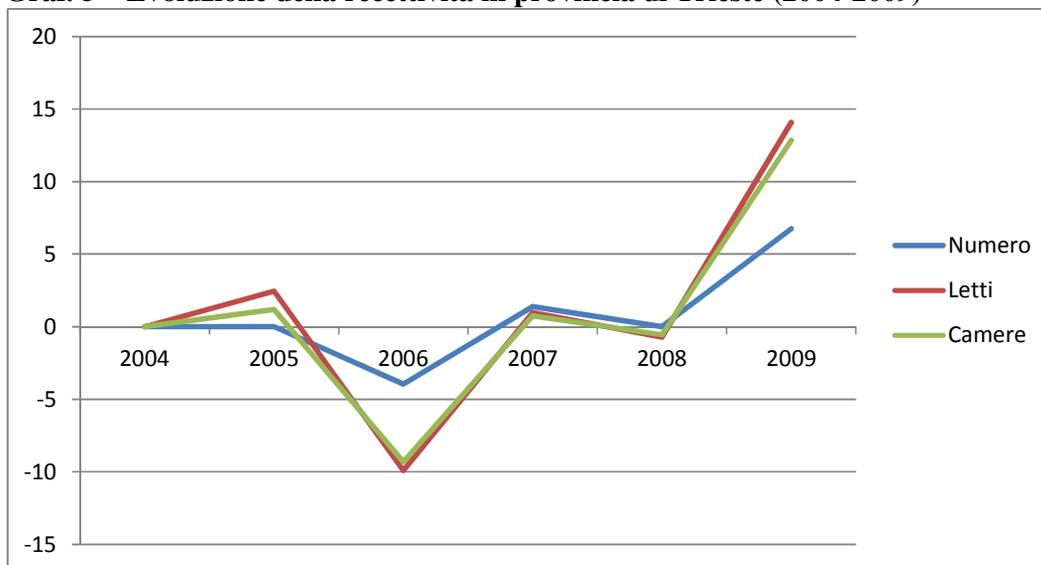
L’evoluzione della ricettività, infatti, segue i trend dell’intero settore con forti cali e aumenti che non seguono un andamento omogeneo come evidenzia il grafico a seguire. Il numero di strutture ricettive non ha subito grandi variazioni negli anni e, dopo il calo

<sup>27</sup> Atlante della competitività delle provincie italiane di Unioncamere

<sup>28</sup> Rapporto Impresa Turismo 2010 – Osservatorio Nazionale del Turismo

del 2006, in realtà è tornato vicino ai valori iniziali (nel grafico presi come riferimento, quindi non visibili in termini quantitativi).

**Graf. 5 – Evoluzione della recettività in provincia di Trieste (2004-2009)**



Fonte: elaborazioni su dati Istat

Sempre in relazione alla ricettività è da notare la presenza di hotel di buona categoria ma anche di strutture di livello inferiore che non investono in ristrutturazioni.

In termini di capacità recettiva Trieste può contare su un'offerta di 9.565 posti letto nel 2009, di cui 4.103 in strutture alberghiere e i rimanenti 5.462 in strutture recettive complementari, come affittacamere, agriturismi, campeggi, ostelli, case per ferie. Dal 2002 al 2008 la crescita della disponibilità di posti letto (5,2%) era ascrivibile interamente alle strutture alternative che hanno registrato un +11,2% a fronte di una contrazione del -2,7% in ambito alberghiero.

Nel 2009, tuttavia, la disponibilità nelle strutture tradizionali ha registrato un aumento consistente pari al 14,1%. La capacità recettiva di Trieste corrisponde in termini di posti letto solo al 6,1% del totale regionale.

Il ruolo principale in regione in termini di ricettività è ricoperto dalla provincia di Udine con il 71,8% del totale dei posti letto regionali, seguono Gorizia con il 17,1% e Pordenone con il 5%. Infine, alcuni indicatori sintetici possono aiutare a fare chiarezza sul posizionamento turistico della provincia di Trieste, rispetto al complesso del Friuli Venezia Giulia, al nord est e all'Italia.

In termini di presenza media nel 2007, ultimo anno disponibile per la comparabilità dei dati, sia per quanto riguarda le strutture alberghiere, sia per quanto riguarda quelle complementari il dato triestino è quello inferiore. Negli alberghi, infatti, a Trieste è pari a 2 giorni, in Friuli Venezia Giulia a 2,8, a nord est 3,7 e in Italia a 3,6. Per le strutture alternative, invece, si registrano rispettivamente valori pari a 6,5 giorni, 8,1, 7,2 e 6,8.

In termini di imprenditorialità turistica spiccano le agenzie di viaggi provinciali, alcune delle quali svolgono anche attività di incoming predisponendo pacchetti vacanza e offerte particolari. In questo senso il settore appare buono nonostante la percentuale molto bassa di iniziative di questo tipo rispetto ad altre realtà turistiche italiane.

Il sistema imprenditoriale è stato segnato dalla presenza di alberghi di buon livello, che però hanno perso lustro e necessitano di rinnovamento. Negli ultimi anni, la situazione è migliorata sostanzialmente con il rinnovo dello Starhotel Savoia Excelsior e dell'Hotel Duchi d'Aosta e l'apertura della sua dependance, ma soprattutto, con la creazione di nuove strutture di qualità e adatte al nuovo trend del mercato come, per esempio, l'Hotel Urban.

Parallelamente, si è sviluppata un'offerta di ricettività extra alberghiera, sia sotto la formula del residence sia del B&B.

Per ciò che concerne l'incoming, il sistema ha sofferto le conseguenze della crisi economica, ma soprattutto il trend che vede la preferenza espressa per la prenotazione diretta, senza l'utilizzo delle agenzie di incoming locale.

L'offerta ricettiva nelle aree provinciali si distingue soprattutto a Sostiana e Duino, destinazioni che hanno prevalentemente una vocazione di turismo balneare e stagionale. In questo senso, vista la difficoltà della destinazione, negli ultimi anni alcuni di questi alberghi si sono trasformati in residenze (caso dell'Hotel Europa ad Aurisina Mare).

## **2.2 Risorse turistiche**

La provincia di Trieste possiede numerose risorse e copre in questo settore un ventaglio di temi unico nel suo genere in Italia: dalle attrattive di tipo naturalistico a quelle culturali, di intrattenimento, eccetera. La provincia nonostante ciò non emerge con un'immagine forte e una vocazione unica e definita. Trieste ha molte risorse culturali ma non è percepita dal mercato come località culturale, possiede diversi parchi naturalistici ma non è ritenuta meta adatta agli amanti della natura, e così via.

Come si vedrà a seguire questa mancanza di identità deriva dalla carenza di attrattori forti e di una strutturazione di servizi adatta alla fruizione turistica e di conseguenza, al riconoscimento della stessa come possibile meta di vacanza per uno dei tanti motivi che dovrebbero fornire il valore aggiunto differenziale della destinazione.

### **2.2.1 Musei**

L'offerta museale della provincia di Trieste è piuttosto ampia con strutture museali legate ai temi più disparati con un unico comune denominatore: il forte legame con la storia e la realtà attuale della provincia. Essendo da sempre stata terra di confine, infatti, Trieste è stata nel tempo plasmata da fattori di ogni genere: dalla sua stessa natura e conformazione fisica, alla presenza di personalità storiche, di tradizioni particolari, ecc. L'offerta museale per questi motivi è piuttosto ampia, come è possibile osservare in questo prospetto.

Nonostante la presenza di numerose risorse museali anche concernenti temi piuttosto conosciuti, non esistono attrattori di primo livello, ovvero in grado di attrarre flussi autonomi di turisti che si recano a Trieste appositamente per vedere quella risorsa. Unica eccezione è il Castello di Miramare, attrattiva unica nel suo genere, ma non supportata da un'offerta museale e di servizi in linea con le reali potenzialità della risorsa e con le richieste del mercato.

È importante sottolineare che non si percepisce da parte delle Amministrazioni una chiara strategia di potenziamento dell'offerta museale per utilizzarla come strumento di

attrazione turistica. Tutti i musei sono sicuramente interessanti, ma non sono stati espressi intenti strategici di potenziarne uno o due per farli diventare veri attrattori turistici. D'altronde, non esiste una politica di eventi culturali o artistici con visione e vocazione turistica che vada oltre i confini regionali.

- Museo dell'Antartide
- Magazzino dei Venti - Progetto Bora Museum
- Civico Museo Scientifico Acquario Marino
- Civico Museo Scientifico Orto Botanico
- Civico Museo del Mare
- Museo della Casa Carsica
- Giardino Botanico la Carsiana
- Museo Sveviano
- Civico Museo Sartorio
- Civico Museo Morpurgo de Nilma
- Museo Commerciale di Trieste
- Museo della Comunità Ebraica Carlo e Vera Wagner
- Museo Storico del Castello di Miramare
- Civico Museo della Risiera di San Sabba
- Civico Museo del Castello di San Giusto Armeria
- Civico Museo Teatrale Schmidl
- Civico Museo Revoltella
- Science Centre Immaginario Scientifico
- Museo Ugo Carà
- Museo Joyce
- Civico Museo di Guerra per la Pace Diego de Henriquez

### **2.2.2 Chiese e edifici religiosi**

La provincia di Trieste, ma ancor più la città. È stata da sempre crocevia di popoli e razze e nel tempo si arricchì inevitabilmente di luoghi di diverse religioni e culti.

- Chiesa Greco-Ortodossa di San Nicolò dei Greci
- Chiesa Serbo-Ordodossa di Via San Spirodone
- Cattedrale di San Giusto
- Tempio israelitico (una tra le più grandi sinagoghe d'Europa)
- Chiesa di S. Antonio Taumaturgo o Nuovo

La presenza di queste risorse rende la città unica nel suo genere e fornisce un valore aggiunto notevole. La fruizione di queste risorse è libera (oltre gli orari dedicati al culto), non sono presenti attualmente totem esplicativi o brochure dedicate ma sono organizzate delle visite guidate alla Sinagoga ogni domenica e la tappa è presente nelle audioguide disponibili per la visita della città. Nonostante ciò, le risorse religiose non possono considerarsi degli attrattori di livello primario, che rappresentano la *reason why*.

Trieste ha tentato di inserirsi nel circuito del turismo ebraico, seguendo l'antica tradizione esistente (Sinagoga e Risiera di San Sabba), ma i risultati ottenuti non sono

stati sufficienti a consolidare Trieste come una destinazione del turismo ebraico ed essa non è riconosciuta tale da parte dei tour operator specializzati americani.

### **2.2.3 Altri Monumenti**

La provincia di Trieste è ricca di monumenti e risorse di carattere storico. Le principali sono elencate a seguire:

- Faro della Vittoria
- Tram di Opicina
- Castello di San Giusto
- Arco di Riccardo
- Teatro Romano

Il Faro della Vittoria è uno dei simboli della città ed anche il tram di Opicina viene spesso promosso all'interno dei pacchetti turistici per soggiorni in provincia ma entrambe queste risorse non possono rappresentare, attualmente, il motivo principale del viaggio a Trieste ma si inseriscono in un contesto artistico e storico particolare, valorizzandolo e incrementandone il valore. Essi possono rappresentare, in questo senso, il valore aggiunto differenziale – per la loro unicità – all'interno però di un pacchetto che trova la sua *reason why* nello short break culturale.

### **2.2.4 Aree di interesse naturalistico**

La regione possiede numerose aree protette e parchi riconosciuti e tutelati. Essendo l'area provinciale di Trieste caratterizzata da un ambiente poco antropizzato e dai caratteri naturalistici peculiari, in essa si contano le seguenti aree di interesse naturalistico:

- Riserva Falesie di Duino
- Riserva Marina di Miramare
- Riserve Monti Lanaro e Orsario
- Riserva Val Rosandra

Ad eccezione della Riserva Marina di Miramare (attualmente sfruttata soprattutto dal turismo scolastico per il suo valore didattico), tutte le altre risorse naturalistiche risultano poco conosciute e quasi per nulla strutturate. La Riserva delle Falesie di Duino potrebbe rappresentare una risorsa interessante in termini turistici ma essa non possiede, al momento, la strutturazione e presenza di servizi adeguati alla fruizione turistica (segnaletica, parcheggi, aree sosta, ecc.).

### **2.2.5 Sedi congressuali**

Il turismo congressuale a Trieste e provincia è molto sentito. Tale orientamento è evidente derivazione della cultura commerciale dell'area e del suo ruolo storico di snodo tra l'Europa occidentale e quella orientale. Le sedi che possono avere un utilizzo congressuale sono numerose:

- Hotel Continentale
- Hotel Greif Maria Theresia
- Hotel Holiday Inn Duino
- Hotel Riviera & Maximilian's
- Jolly Hotel Trieste
- Starhotels Savoia Excelsior Palace
- Castello di Duino
- Altre sedi: Università degli Studi di Trieste SSLMIT, Sala del Ridotto del Teatro Verdi di Trieste, Teatro Miela di Trieste, Friulia Finanziaria FVG, Molo IV di Trieste, Porto San Rocco di Muggia, Salone degli Incanti dell'Ex Pescheria di Trieste, Aeroporto FVG di Ronchi dei Legionari, MIB, Sala Baroncini delle Assicurazioni Generali.

Le sale congressi nel loro complesso sono di ridotte dimensioni e quindi non adatte ad ogni tipologia di evento. Il complesso di maggiori dimensioni, la Stazione Marittima di Trieste, in una delle sue sette sale riesce ad ospitare non oltre 550 ospiti.

Le risorse offrono un valore aggiunto per la loro valenza storica (come nel caso del castello di Duino) o della loro panoramicità (nel caso della stazione marittima), ma a parte questi elementi, non esiste nessun fattore differenziale di carattere tecnico-logistico rispetto ai competitor. Un'analisi più approfondita del tema sarà realizzata a seguire nel presente documento.

### **2.2.6 Enogastronomia**

La tradizione enogastronomica della provincia di Trieste è fortemente legata a quella slovena per l'ovvia vicinanza dei due paesi. Il vino prodotto in provincia è riconosciuto come DOC Carso, nello specifico i vini autoctoni nella provincia sono:

- Glera
- Malvasia
- Vitovska
- Refosco
- Terrano.

Tra i vini non autoctoni ma comunque prodotti nell'area del Carso ci sono il Carso Bianco e Rosso, lo Chardonnay, il Pinot Grigio e Nero, il Sauvignon, il Traminer, il Moscato Giallo, il Cabernet, il Merlot, il Franciacorta e il Piccola Nera, alcuni dei quali anche passiti prodotti da circa 30 produttori presenti sul territorio.

La gastronomia si lega soprattutto ai dolci di ascendenza slava o germanica (krapfen, strudel e torta Sacher di origine viennese, dobos e rigojanci di origine ungherese, e infine putizza e presnitz), per le zuppe, come la jota, per l'olio di Tergeste e per i sapori di mare nelle aree costiere.

Una caratteristica gastronomica della città di Trieste è il caffè derivante da una passione antica di produzione e che ha permesso la nascita nel tempo di numerosi e rinomati caffè, ora storici anche per le frequentazioni di letterati che li hanno animati in passato. Queste ultime risorse, i caffè storici, sono stati in passato strutturati in modo da rappresentare un circuito fruibile turisticamente grazie ad un carnet di degustazioni valido per la città, attualmente non più commercializzato.

Le risorse sono notevoli dal punto di vista enologico, mentre dal lato dell'enogastronomia la riconoscibilità dei prodotti è debole e si lega oltre regione solo alla produzione di caffè.

### **2.3 Accessibilità**

*La situazione di Trieste in termini di infrastrutture è particolarmente favorevole se si compara con altre città competitor.* Nella graduatoria dell'indice generale di dotazione di infrastrutture economiche ed economico sociali, la provincia occupa la prima posizione in Italia. Le infrastrutture più importanti sono certamente quelle portuali per cui Trieste è la prima provincia in Italia con un valore esponenzialmente superiore a quello medio nazionale con un dato pari a 2.690 con base 100 dell'Italia. Estremamente favorevoli sono le infrastrutture di trasporto su rotaia (nona in Italia) e gli aeroporti (secondo posto per relativa importanza). Nonostante vi siano infrastrutture di eccellenza per il trasporto su gomma, la viabilità ordinaria soffre l'orografia<sup>29</sup>.

#### **2.3.1 Accessibilità stradale e ferroviaria**

Le vie di accesso alla città in auto sono sostanzialmente quattro: l'autostrada A4 Venezia Trieste, casello del Lisert, uscita "Sistiana" e SS.14 "Costiera", l'autostrada A4, casello del Lisert, SS202, dall'Istria si passa per il confine di Stato di Rabuiese (Muggia) e si segue la SS 15 "Via Flavia" e dalla Slovenia (Lubiana) si passa il confine di Stato di Ferneti (SS 58 "Carniola"), si passa per il paese di Opicina e si scende lungo strada nuova per Opicina. La linea ferroviaria di maggiore importanza collega Trieste (Stazione Centrale) con Venezia via Gorizia/Udine e via Portogruaro. Nel territorio provinciale sono presenti stazioni ferroviarie a Redipuglia, Ronchi dei Legionari Nord, Monfalcone, Sistiana, Bivio d'Aurisina e Miramare con collegamenti poco frequenti e utilizzati principalmente dai pendolari locali. Il mezzo su gomma resta il più adeguato alla visita del territorio provinciale nel suo complesso. Per la visita di Trieste città è possibile raggiungere il centro in poco tempo dalla stazione centrale ma i collegamenti a lungo raggio sono poco frequenti e non pratici.

#### **2.3.2 Il Porto di Trieste**

Il Porto di Trieste ha una valenza soprattutto commerciale e legata quindi al traffico di merci. Lo scalo è sfruttato, al di sotto delle proprie potenzialità, per le crociere ma appare ancora presente la mancanza di una strategia e di un orientamento forte in tal senso; le compagnie tengono in considerazione lo scalo ma non lo ritengono una punta di diamante dell'offerta e spesso preferiscono favorire porti come Venezia ed Ancona, o Capodistria in Croazia. Tuttavia la situazione appare in evoluzione: Costa Crociere, che già opera dal 2006 nel porto triestino, a partire dal 2012 propone un tour di 8 giorni "Grecia Classica e Isole" con partenza da Ancona e che tocca anche Trieste<sup>30</sup>. Il porto quindi potrebbe essere maggiormente sfruttato per il turismo crocieristico, ma è necessario creare stabilità di orientamento e strategie e tutta una serie di servizi adatti allo sfruttamento del porto in questi termini. I collegamenti marittimi con la città della costa istriana e con le località balneari di Grado e Lignano sono stagionali.

<sup>29</sup> Atlante della competitività delle provincie italiane di Unioncamere

<sup>30</sup> <http://www.triesteoggi.tv> e <http://www.costacrociere.it>

Gli altri collegamenti passeggeri dal porto di Trieste sono:

- Trieste – Istria: Linea Alto Adriatico – VeneziaLines
- Trieste – Grado: Approdo: molo pescheria
- Trieste - Grado – Lignano: Linea Alto Adriatico

La situazione del Porto è quindi, controversa e l'aspetto commerciale continua a prevalere sullo sfruttamento in termini turistici dello scalo marittimo. Ciò nondimeno, la società Tami (Trieste Adriatic Maritime Logistics) sta progressivamente sviluppando l'utilizzo del terminal sia per fini turistici che congressuali.

Ad oggi, la stazione marittima è ancora una struttura poco adatta al mercato attuale e che soffre della concorrenza di destinazioni molto forti sul congressuale come Torino, Firenze e Rimini e di destinazioni forti sugli aspetti della ricettività come nel caso di Venezia, Roma e Milano. Al contempo sono evidenti la mancanza di strategia promocommerciale e la difficoltà di coordinamento con le attività marittime e crocieristiche.

Il Porto Vecchio di Trieste è un'altra realtà distinta. Esso comprende uno spazio di circa 65 ettari nei quali sorgeva l'antico porto della città e che, dopo un periodo di inutilizzo, sono attualmente in stato di abbandono completo. I progetti di riqualificazione dell'area sono numerosi e diverse proposte si sono susseguite nel tempo.

Nel novembre 2010 è stata firmata la concessione per settanta anni alla società Portocittà che consentirà la rinascita dell'area. I primi cantieri, per un valore di un milione di euro, partiranno entro la prima metà del 2011. L'area ospiterà insediamenti portuali e attività per la nautica, legate al turismo, alla cultura e al commercio, centri direzionali.<sup>31</sup>

Dati i numerosi progetti in atto e le proposte presentate negli anni, la riqualificazione a fini turistici e commerciali dell'area può considerarsi relativamente lontana a causa dei lunghi tempi di concertazione necessari. Essa rappresenta comunque una grande opportunità per la destinazione e potrebbe fungere da volano per la ripresa sia economica sia turistica di Trieste e provincia.

### **2.3.3 L'Aeroporto Ronchi dei Legionari**

L'Aeroporto di Ronchi dei Legionari (Aeroporto Friuli Venezia Giulia) è un aeroporto di dimensioni medie con 13 banchi check-in e 9 gate e con un traffico medio di passeggeri di 700.000 passeggeri annuali a/r. I servizi offerti ai passeggeri sono 1,100 posti auto, 9 posti per corriere, 6 desk di compagnie di noleggio auto, due bar, un ristorante, una banca, negozi, una VIP lounge e servizi per piccoli meeting e conferenze. Il 2010 si è chiuso con un aumento del traffico con quasi 727 mila passeggeri. In questo contesto, degni di nota sono stati i trend della linea nazionale (+14,5%) e della linea low cost (+37,9%). Nella seconda parte del 2010 il traffico ha invece fatto registrare un deciso aumento, culminato negli ultimi tre mesi dell'anno, non solo grazie alla riapertura dei voli per Milano Linate e Genova e al nuovo volo *low cost* per Valencia, ma anche al buon andamento di tutte le altre tratte disponibili dallo scalo<sup>32</sup>. Le compagnie aeree che servono l'Aeroporto di Trieste sono Alitalia, AirDolomiti, BelleAir, JatAirways, Lufthansa e Ryanair. Quest'ultima collega a Trieste le città di

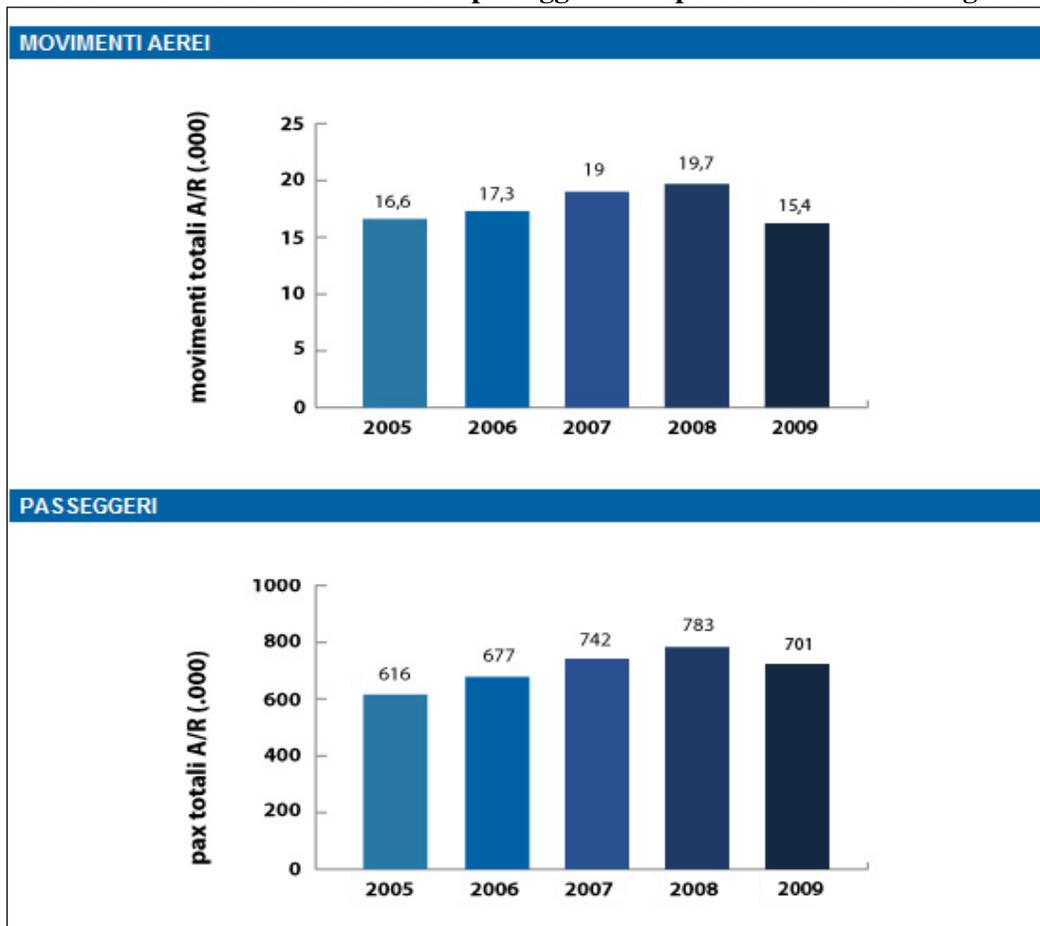
<sup>31</sup> <http://bora.la/2010/11/26/il-porto-vecchio-diventa-portocitta-lavori-al-via-nel-2011/>

<sup>32</sup> <http://www.aeroporto.fvg.it>

Birmingham (solo in estate), Bruxelles Charleroi, Cagliari, Dusseldorf Weeze (solo in estate), Londra Stansted, Trapani e Valencia.

La presenza dell'aeroporto incrementa la raggiungibilità della destinazione anche grazie alla presenza di una linea autobus diretta di collegamento dell'Aeroporto con il centro città. Esso gioca, quindi, un ruolo di primaria importanza in termini di accessibilità di Trieste e provincia.

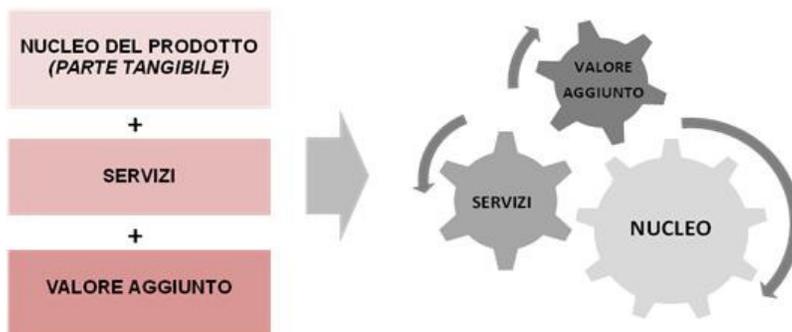
**Graf. 6 – Movimenti aerei e numero passeggeri Aeroporto di Ronchi dei Legionari**



Fonte: Aeroporto Ronchi dei Legionari

## 2.4 Prodotti turistici

I vecchi modelli turistici incentrati sulle sole risorse o sui servizi, o sulla somma dei due elementi, non sono più in grado di alimentare una sufficiente domanda. Oggi il prodotto turistico, per essere competitivo, deve aggiungere ai due elementi tradizionali (attrattive e servizi), un valore aggiunto, costituito dalla sua immagine e dal *value for money* che è in grado di garantire.



La formula base del prodotto turistico, ovvero il prodotto inteso come somma di attrattive + servizi, è troppo semplice e risponde a una visione vecchia del turismo. La nuova visione del prodotto turistico è la seguente, e vede una nuova combinazione di elementi:



L'immagine crea e va di pari passo con la notorietà, che permette di costruire la proposta adatta al mercato. Il mercato oggi non cerca il prodotto turistico inteso come un insieme di risorse e servizi.

La domanda va oltre e cerca un'offerta turistica che nasce nel momento in cui il prodotto viene posizionato sul mercato, ossia quando diventa disponibile per l'acquisto. Il prodotto è tanto più competitivo quanto più aggiunge alla base dei servizi "core" una serie, possibilmente modulabile, di altre proposte attraenti, che diano risposte positive alla ricerca di esperienze e attività del turista.

La chiave del successo risiede, infatti, fatta salva la qualità dei servizi di base, nel valore aggiunto che si riesce a creare con le proposte aggiuntive. A partire da queste considerazioni e considerando quanto detto in precedenza sulle risorse presenti nella destinazione, verrà analizzata l'offerta turistica di Trieste, evidenziando punti forti e criticità di ogni specifico prodotto.

### 2.4.1 Il prodotto culturale

Il turismo culturale comprende la domanda e l'offerta di servizi associati alla visita di musei, monumenti, luoghi storici, parchi archeologici e naturali, festival tradizionali, gastronomia, spettacoli, mostre. Il turismo culturale oggi non è più un turismo di nicchia, si rivolge invece ad ampie fasce della popolazione, con un livello economico e di istruzione medio-alto e con una buona capacità di spesa.

Le tendenze che si riferiscono al turismo culturale vedono applicarsi ai modelli tradizionali di visita culturale alcune tendenze che coinvolgono il mondo del turismo come l'affermarsi degli short break (che sempre più assumono connotazioni culturali o di visita dei centri storici e delle città), dell'esperienzialità del prodotto turistico e dell'intrattenimento (definito nei casi più estremi "touristainment") che nel settore della

cultura sta facendosi strada con maggiore difficoltà ma in maniera positiva in termini di risultati.

Non solo questi tipi di esperienze sono più divertenti per il visitatore, ma favoriscono un apprendimento più efficace, incoraggiando a sviluppare l'interesse per le tematiche conosciute durante il viaggio anche dopo aver lasciato l'attrazione. Le destinazioni e le attrazioni culturali devono essere in grado di fornire esperienze innovative, interattive e altamente formative per i visitatori. Questa tendenza si riflette anche nella crescente popolarità dei temi vacanza *cibo* e *shopping*, nei musei e nelle mostre interattive, negli ambienti immersivi con tecnologie high-tech.

Nel caso specifico della Provincia di Trieste è possibile affermare che il prodotto culturale può godere di numerose risorse (nucleo) che non possono da sole rappresentare la "reason why" di un soggiorno in provincia ma che nel complesso forniscono un grande potenziale alla destinazione. Queste risorse sono rese fruibili da tutta una serie di visite guidate organizzate dall'ente regionale a prezzi ridotti e con un calendario prestabilito e garantito (servizi). Per rendere effettivamente queste risorse un prodotto turistico competitivo manca, però, l'ultimo componente del prodotto, ovvero, il valore aggiunto.

L'offerta museale, seppur diffusa, non è strutturata in maniera innovativa e attrattiva. Le risorse hanno un carattere eccessivamente tradizionale che non attira il turista e non valorizza l'importanza del contenuto stesso della risorsa. Un turista non viene incoraggiato alla visita delle risorse e, nel momento in cui le fruisce non è incoraggiato a interagirvi o a vivere delle esperienze memorabili in esse. Le risorse e i loro contenuti, da soli, non sono sufficienti per il turista, soprattutto se ciò che manca è il valore aggiunto che gli viene fornito.

Il consorzio Promotrieste ha sviluppato da anni una card turistica "T for You" e dei servizi di bus turistici, ma entrambi questi servizi non sono stati sufficientemente utilizzati dagli operatori turistici per creare dei pacchetti competitivi.

Un commento a parte merita il Teatro Verdi con la sua Stagione dell'Opera e il Festival dell'Operetta. Il Teatro Verdi non riesce a inserirsi come una location all'interno dei circuiti di turismo musicale. Il Festival dell'Operetta non riesce a essere un'attrattiva turistica di primo ordine per il fatto che la sua programmazione si svolge molto a ridosso dell'evento impedendo un'adeguata programmazione da parte degli operatori, prevalentemente tedeschi e austriaci, abituati a lavorare in questo settore con almeno un anno d'anticipo.

#### **2.4.2 Il prodotto business**

Il prodotto business comprende la domanda e l'offerta di servizi dedicati alle persone che si spostano per motivi legati alla loro professione. Questo prodotto si definisce anche come MICE (meeting, incentive, congressi ed eventi). Tale prodotto, quindi, ha differenti sfaccettature e coinvolge fornitori, operatori e clienti diversi e con necessità e richieste distinte.

Quasi la metà dei 2,5 milioni di trasferte perse nel 2009 sono viaggi individuali per incontrare clienti e fornitori (-5,3%). Si tratta di viaggi direttamente legati all'attività produttiva, la cui diminuzione è quindi concentrata sul mercato nazionale, dove si è assistito alla maggiore perdita di fatturato e imprese.

Le perdite percentualmente più consistenti si hanno però nei differenti segmenti di viaggio collettivo. Si contraggono del 9,3% le riunioni aziendali, scende dell'8,5% il

segmento “altro” – che comprende congressi (esclusi i meeting interaziendali), exhibition, incentive – mentre crolla il segmento fieristico (-14,4%). Allo stesso modo, crolla la spesa per i viaggi aziendali di oltre il 10% nel 2009.<sup>33</sup>

Le tendenze in atto nel mondo del business vedono, quindi, un calo delle fiere, dei viaggi d'affari individuali<sup>34</sup> e dei meeting aziendali<sup>35</sup> e una situazione stazionaria per tutte le altre tipologie di prodotto turistico business.

Il prodotto business del futuro, quindi, è incentrato su quei meeting che hanno una forte valenza commerciale e un ritorno effettivo in termini contrattuali ed economici come ad esempio le riunioni, i workshop, gli eventi con clienti attuali e potenziali.

Se si considera questo orientamento è possibile fare due ordini di considerazioni:

- La provincia di Trieste appare adatta per il tipo di prodotto sopra indicato. Come detto le risorse offrono un valore aggiunto per la loro valenza storica (come nel caso del castello di Duino) o della loro panoramicità (nel caso della stazione marittima), ma a parte questi elementi, non esiste nessun fattore differenziale di carattere tecnico-logistico rispetto ai concorrenti. Anzi, le caratteristiche e sicuramente l'anzianità della Stazione Marittima come sede congressuale incidono negativamente in quest'ambito.

La particolare localizzazione della provincia e la conformazione territoriale rende difficoltosa l'accessibilità e i servizi accessori a disposizione dei PCO sono di tipo standard e non offrono il necessario valore aggiunto che potrebbe rendere la destinazione preferibile rispetto ai competitor.

È comunque possibile incoraggiare questo tipo di turismo proponendo un prodotto dedicato e strutturato specificatamente per le esigenze di quello specifico target.

In tal senso il prodotto attuale, composto da un nucleo di infrastrutture di medio-alto livello, ma di ridotte dimensioni e da una serie di servizi di buon livello (otto PCO, quattro agenzie di comunicazione, due società di allestimenti, quattro società di audiovisivi e servizi tecnici e numerose società di traduzione, interpretariato, hostess, ecc.) ma anche in questo caso manca il valore aggiunto.

Esso potrebbe essere rappresentato dalla bellezza dei luoghi e dalle numerose possibilità di escursioni o dalla spettacolarità paesaggistica della provincia di Trieste ma questo fattore, se proporzionato alla difficoltà di raggiungimento, da solo non è sufficiente.

- Gli eventi di maggiori dimensioni (meeting nazionali e internazionali) sono quelli meno adatti per la Provincia di Trieste in quanto non sono presenti nella destinazione le infrastrutture e i servizi necessari per questo tipo di eventi. Come detto in precedenza, le sale congressi nel loro complesso sono di ridotte dimensioni. Il complesso di maggiori dimensioni, la Stazione Marittima di Trieste, in una delle sue sette sale riesce a ospitare non oltre 550 ospiti. Se il turismo MICE si può considerare redditizio, allo stesso modo cercare di adattare le strutture per lanciare un turismo d'affari più “alto” appare insostenibile dal punto di vista economico in riferimento all'effettivo ritorno prevedibile.

---

<sup>33</sup> Osservatorio Business Travel 2010

<sup>34</sup> ibidem

<sup>35</sup> American Express/CFO Research Global Business and Spending Monitor

### 2.4.3 Il prodotto enogastronomico

Il prodotto enogastronomico unisce la domanda e l'offerta di servizi legati all'enogastronomia locale comprendendo vari settori trasversalmente, dalla ristorazione, alla produzione, all'artigianato, ecc.

Il turismo enogastronomico vale cinque miliardi e si conferma il vero motore della vacanza Made in Italy che è l'unico segmento in costante e continua crescita nel panorama dell'offerta turistica nazionale con il raddoppio dei viaggi nel corso del 2010. Nel 2010 gli italiani hanno fatto 2,7 milioni di viaggi in Italia per motivi enogastronomici, pari a 4,2 per cento.<sup>36</sup>

Il vino e gli altri prodotti tipici locali non devono essere considerati solo bevanda o cibo, ma possono diventare una risorsa turistica a determinate condizioni:

- devono essere certificati con marchi DOC o DOCG, IGP o simili;
- il territorio o il percorso devono possedere connotazioni storiche, culturali, paesaggistiche di alto interesse e di buona conservazione;
- la tipicità deve avere una valenza globale tale che l'offerta turistica possa costituire un sistema armonico che identifica vino – prodotti gastronomici – territorio come parti indivisibili di un unico prodotto;

I prodotti enogastronomici provinciali a Trieste sono solo parzialmente riconosciuti con una certificazione (soprattutto vini), il territorio possiede connotazioni culturali e paesaggistiche di alto interesse ma la tipicità dei piatti e dei prodotti non emerge al turista e non è riconosciuta.

Il sistema di creazione del valore della tipicità, nel caso della Provincia di Trieste, è interrotto nel suo collegamento al territorio. Se si esclude il prodotto enoturistico, in parte messo in ombra dalla rinomanza dei vini della vicina area del Collio, i prodotti gastronomici, essendo soprattutto di ascendenza slava o germanica, non hanno sufficiente valore di tipicità territoriale. Diversa è la situazione relativa al caffè, che invece deriva da una passione antica di produzione e che ha permesso la nascita nel tempo di numerosi e rinomati caffè, ora storici. Le risorse sono, quindi, notevoli dal punto di vista enologico, mentre dal lato dell'enogastronomia la riconoscibilità dei prodotti è debole e si lega oltre regione solo alla produzione di caffè. Il nucleo del prodotto è fin dal principio debole ma, se debitamente strutturato con servizi e valore aggiunto, può fornire un grande potenziale per la provincia.

### 2.4.4 Il prodotto short break

Gli *short break* sono dei viaggi di breve durata (un weekend o al massimo metà settimana). Gli *short break* sono nati grazie allo sviluppo delle compagnie aeree low cost che hanno permesso di viaggiare anche lontano, a prezzi ridotti e quindi hanno permesso di effettuare anche soggiorni brevi, risparmiando sulla quota dedicata ai trasporti. Gli *short break* vengono fatti solitamente in bassa stagione, per "spezzare" il periodo lavorativo tra le vacanze principali e si caratterizzano per particolari connotati tematici del soggiorno: tour culturali nelle città (soprattutto nelle capitali europee), soggiorni enogastronomici, benessere, sportivi, ecc.

Nonostante essi comprendano vari temi turistici, come illustrato sopra, essi traggono la loro forza nella visita delle città. Le capitali europee inizialmente, i piccoli borghi poi.

---

<sup>36</sup> Coldiretti su dati ONTIT, Bit di Milano 2011

Queste destinazioni, infatti, uniscono un gran numero di fattori di interesse come la cultura locale, le tradizioni produttive ed enogastronomiche, il folklore e la tipicità. Tutti fattori scopribili in pochi giorni.

Il nucleo delle mete degli short break è la presenza di risorse caratterizzanti la destinazione (culturali, sociali, monumentali, ecc.) alle quali si affiancano servizi dedicati alla visita della località per brevi periodi (hotel che accettano clienti anche solo per 1-2 notti, mezzi di trasporto veloci, attività turistiche di breve durata, ecc.). Il valore aggiunto è spesso dato dalla forte tematizzazione della destinazione (il luogo ideale per....) o per l'eccellenza delle sue risorse e la loro organizzazione.

Considerando quanto sopra è possibile asserire che Trieste e la sua provincia, per la ricchezza di risorse, per la particolarità dei paesaggi e per la caratterizzazione che possiedono, possono essere ritenute la meta ideale per uno short break. La città è facilmente visitabile in un weekend e il territorio circostante offre una buona potenzialità per rappresentare un'offerta accessoria per chi svolge soggiorni più lunghi o per divenire un'area turistica per short break autonoma. Si parla attualmente solo di potenzialità in quanto la mancanza di un modello di proposta di prodotto destinazione *short break* fa sì che le proposte degli operatori e della destinazione conseguenti non siano strutturati in maniera adeguata. La città di Trieste si sta indirizzando verso questa tipologia di prodotto negli ultimi anni, riscontrando anche un buon successo ma la mancanza di un modello adeguato può fungere da freno all'ulteriore sviluppo della destinazione come meta short break.

Se si considera il fatto che i turisti in media spendono maggiormente per questo tipo di viaggi rispetto a quanto spendono per la vacanza principale, appare evidente come questo prodotto possa rappresentare la chiave del successo dell'industria turistica locale.

## **2.5 Trieste nel web<sup>37</sup>**

Internet sta diventando sempre più importante nel mondo del turismo e, più che in altri settori, regna sulle preferenze di utilizzo per la ricerca di informazioni e per gli acquisti. È quindi necessario che le destinazioni si orientino al mercato, puntando sul canale web in maniera consapevole e professionale. Il sovraffollamento della rete, infatti, sta causando una maggiore attenzione da parte del turista a quei canali che forniscono maggiori garanzie e professionalità anche online, quelli che hanno cioè una migliore reputazione.

A seguire viene presentata una breve analisi della situazione di Trieste e della sua provincia sul web, illustrando la situazione della domanda e dell'offerta su internet legate al turismo e alla reputazione e al "sentiment" della destinazione sul web. Tali analisi hanno l'obiettivo di far comprendere le necessità della destinazione Trieste e provincia in termini di sito internet, reputazione online e promocommercializzazione delle offerte via internet.

### **2.5.1 Analisi domanda/offerta su web**

L'analisi della domanda si basa sulla valutazione delle ricerche di tipo turistico che sono realizzate su Google per i termini presi in analisi (si utilizza il motore di ricerca Google in quanto strumento maggiormente utilizzato per le ricerche sul web) nell'arco di un

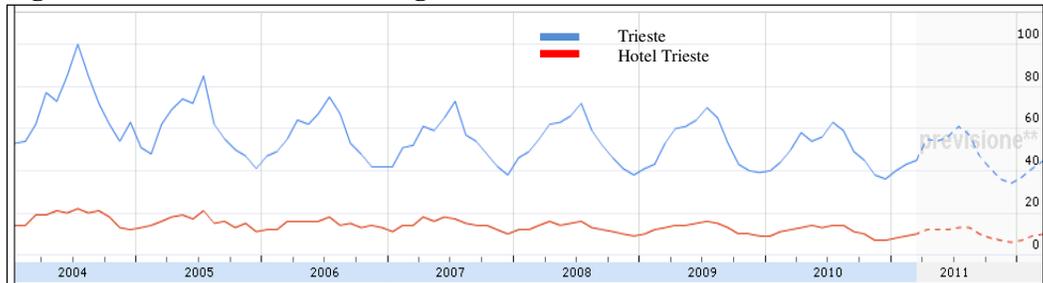
---

<sup>37</sup> Fonte dei dati: Google e strumenti di Google.

anno (nello specifico il 2010) o per un maggior lasso di tempo, al fine di analizzarne l'andamento.

La figura a seguire illustra i livelli di ricerca dei termini "Trieste" e "Hotel Trieste" per ricerche correlate ai viaggi e al turismo. L'andamento è regolare ma si registra un vistoso calo delle ricerche e un appiattimento delle stesse (riduzione dei picchi estivi) nel tempo. Tale dato è esemplare della situazione se si considera che dal 2004 a oggi internet è cresciuto di importanza esponenzialmente e nonostante ciò, le ricerche su Trieste sono diminuite complessivamente.

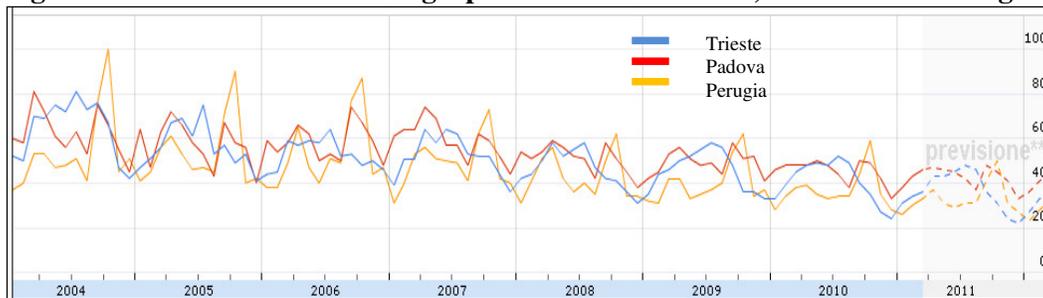
**Fig. 1 – Livelli di ricerca su Google dei termini "Trieste" e "Hotel Trieste"**



Fonte: WEB

Se si confronta questo dato con quello di alcune città competitor prese a campione<sup>38</sup> (Padova e Perugia) è possibile notare che tale calo, pur avendo interessato tutte le destinazioni prese in analisi, ha colpito maggiormente Trieste. Nel 2004 la provincia (linea blu) era maggiormente cercata rispetto le altre destinazioni, che però ora la stanno velocemente sorpassando (linea rossa per Padova e gialla per Perugia).

**Fig. 2 – Livelli di ricerca sul Google per i termini "Trieste", "Padova" e "Perugia"**



Fonte: WEB

Tra le ricerche correlate al termine "Trieste" e contestualizzate al settore turistico sono state scelte le parole chiave più cercate. La tabella a seguire illustra i volumi di ricerca relativi ad ogni parola chiave.

Le maggiori ricerche coinvolgono il turismo in generale, l'aeroporto, le strutture ricettive (soprattutto alberghi, hotel e bed and breakfast) e il Teatro Verdi. Da notare la distorsione dei dati causata dal fatto che le ricerche relative alla ricettività includono anche quelle collegate ad hotel e alberghi che si chiamano "Trieste" come ragione sociale (un caso esemplare è l'Hotel Trieste di Verona, ma con lo stesso nome ne esistono anche a Roccaraso, Mestre, Rimini, Morbegno, Ravenna, Cervia, Riccione,

<sup>38</sup> Ricerca svolta sulle ricerche "Hotel + località"

Cortina d'Ampezzo, ecc.) che creano un volume di ricerca superiore a quello reale dedicato alla ricerca di hotel a Trieste.

I temi portanti (o apparentemente tali) del turismo della destinazione, come la stazione marittima, i congressi e la Barcolana sono tra i meno cercati.

Medie le ricerche sulla ricettività complementare che fanno trasparire una possibilità di sviluppo della destinazione in questo senso, soprattutto per ciò che concerne gli agriturismi.

**Tab. 3 - Ricerche su WEB collegate alla parola Trieste**

d	Volume di ricerche <sup>39</sup>
[trieste turismo]	1.600
[aeroporto trieste]	5.400
[hotel trieste]	5.400
[trieste hotel]	1.900
[alberghi trieste]	1.000
[trieste alberghi]	320
[b&b trieste]	1.300
[bed and breakfast trieste]	1.000
[trieste bed and breakfast]	260
[agriturismo trieste]	590
[teatro verdi trieste]	2.400
[teatro rossetti trieste]	1.300
[barcolana trieste]	390
[miramare trieste]	720
[congressi trieste]	46
[stazione marittima trieste]	170
[musei trieste]	210

Fonte: WEB

L'offerta di contenuti su internet è calcolata sul numero di pagine che sono indicizzate dal motore di ricerca Google declinando la ricerca per ogni lingua (google nazionale con ricerca pagine in lingua).

Come si è potuto vedere dall'analisi delle ricerche svolte dagli utenti su internet le quattro destinazioni hanno volumi di ricerca simili (solo Ferrara, non inclusa nei grafici sopra, ha dei volumi lievemente inferiori) e si procede quindi a un confronto con i dati relativi all'offerta sul web.

L'offerta di contenuti generici vede come destinazione con la maggiore offerta Ferrara, che ha il maggior numero di pagine indicizzate per ogni lingua (battuta solo da Padova per il mercato inglese).

L'offerta di contenuti specifici (hotel + località) vede una situazione diversificata; per il mercato italiano è Padova ad avere un numero maggiore di pagine indicizzate, per il mercato tedesco la situazione è simile in tutti e quattro i casi mentre per i mercati austriaco e inglese è Trieste ad avere il maggior numero di pagine indicizzate.

Per il mercato austriaco è utile specificare che il dato mostra un volume nettamente differente nel caso di traduzione o meno della località (406.000 pagine per hotel Triest

<sup>39</sup> Volume di ricerca mensile globale per corrispondenza esatta e idee strettamente correlate ai termini di ricerca. La media approssimativa a 12 mesi di query di utenti per la parola chiave su Google.it.

contro 2.390.000 pagine per hotel Trieste) dovuto alla ragione sociale delle strutture ricettive presenti in altre destinazioni, ovvero a strutture che si chiamano “Hotel Trieste”, come si seguito illustrato.

**Tab. 4 – Pagine indicizzate per keyword e paese**

Keyword	ITA	DE	AT	UK
Trieste	23.700.000	1.140.000	1.110.000	1.730.000
Hotel Trieste	1.290.000	513.000	2.390.000	731.000
Ferrara	96.600.000	1.970.000	1.970.000	2.190.000
Hotel Ferrara	1.020.000	369.000	353.000	138.000
Padova	36.100.000	1.640.000	1.110.000	2.260.000
Hotel Padova	6.430.000	350.000	332.000	660.000
Perugia	21.100.000	1.530.000	1.480.000	1.680.000
Hotel Perugia	5.380.000	566.000	545.000	149.000

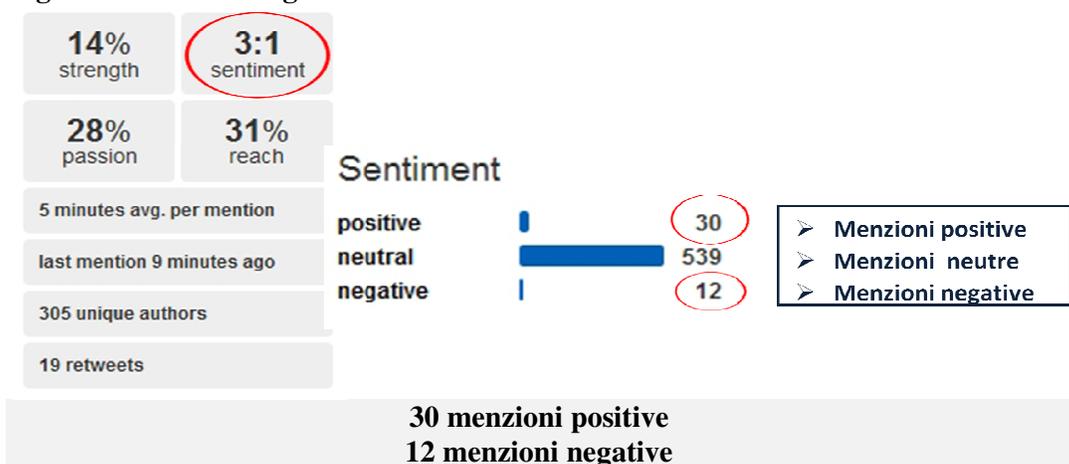
Fonte: WEB

L’offerta generica di pagine deve essere incrementata su tutti i mercati al fine di rendere visibile la destinazione Trieste e la sua provincia. Allo stesso modo è utile aumentare la visibilità sul web anche delle offerte di soggiorno.

### 2.5.2 Analisi della percezione della destinazione online di Trieste<sup>40</sup>

Tale analisi ha permesso di rintracciare ciò che si dice on line sulla destinazione, cercando in tempo reale sui social network, i blog (anche i microblog come Twitter), i commenti degli utenti e tutto il panorama dei Media Digitali (80 social media tra cui: Twitter, Facebook, FriendFeed, YouTube, Digg, Google, e tanti altri).

**Fig. 3 – Commenti degli utenti WEB sulla destinazione Trieste**



Fonte: WEB

<sup>40</sup> Ricerca effettuata il giorno 31 marzo 2011

Tali dati dimostrano che l'immagine online della destinazione Trieste è positiva ma è presente anche una componente negativa da non sottovalutare. A seguire i risultati relativi alla ricerca del "sentiment" relativo a Trieste nei blog.

**Fig. 4 – Sentiment sul WEB riferito a Trieste**



**65% menzioni positive**  
**35% menzioni negative**

Fonte: WEB

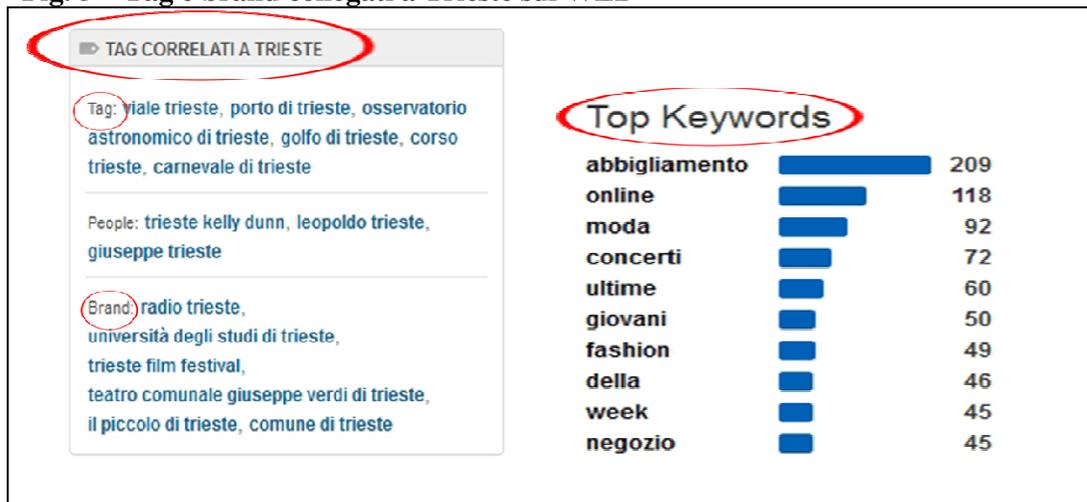
Tali dati confermano che nei blog l'immagine online della destinazione Trieste è positiva ma è presente una componente negativa non indifferente. A seguire si presenta l'analisi dei tag e brand correlati a "Trieste" nei blog presenti in rete (fonte Liquida).

Tali dati confermano che nei blog l'immagine online della destinazione è poco correlata a tag e brand legati ai temi vacanza. Questo dato indica che Trieste non è considerata una meta per delle vacanze o dei soggiorni.

L'analisi delle parole frequenti associate a Trieste ha permesso di rintracciare ciò che si dice on line sulla destinazione, cercando in tempo reale sui social network, i blog (anche i microblog come Twitter), i commenti degli utenti e tutto il panorama dei Media Digitali (80 social media tra cui: Twitter, Facebook, FriendFeed, YouTube, Digg, Google, e tanti altri).

L'analisi delle parole frequenti associate a Trieste evidenzia l'assenza di parole chiave collegate al turismo. Tali dati rilevano che nel mercato internazionale on line l'immagine di Trieste è scarsamente legata al turismo.

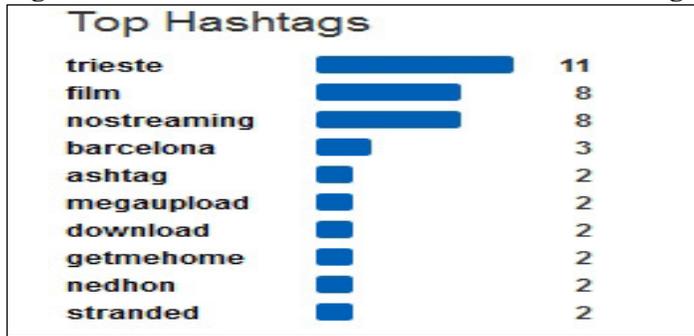
**Fig. 5 – Tag e brand collegati a Trieste sul WEB**



Fonte: Liquida

L'analisi degli hashtag legati a Trieste ha permesso di rintracciare ciò che si dice sulla destinazione all'interno dei microblog (Twitter, ecc.). L'analisi dei microblog ha rilevato gli hashtag associati alla destinazione presentati qui a lato. I risultati ottenuti hanno evidenziato, anche in questo caso, la mancanza di legame tra Trieste e il mondo del turismo.

**Fig. 6 – Parole chiave relative a Trieste nei microblog**

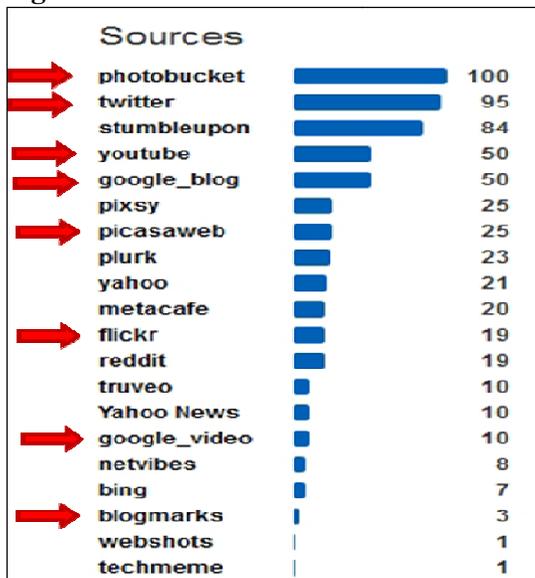


Fonte: WEB

L'analisi delle fonti delle menzioni di Trieste ha permesso di rintracciare ciò che si dice on line sulla destinazione, cercando in tempo reale sui social network, i blog (anche i microblog come Twitter), i commenti degli utenti e tutto il panorama dei Media Digitali (80 social media tra cui: Twitter, Facebook, FriendFeed, YouTube, Digg, Google e tanti altri).

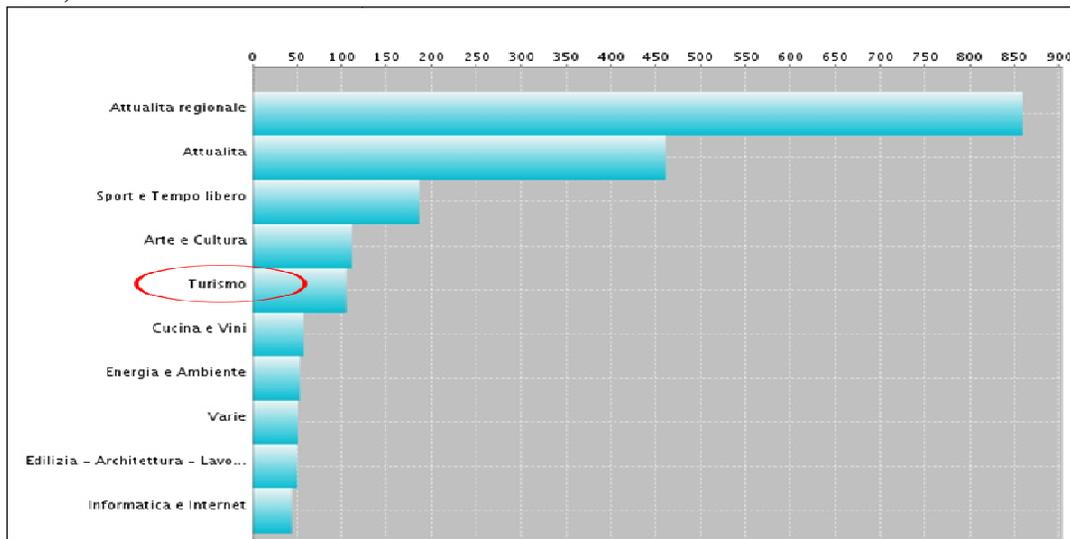
L'analisi delle fonti rileva che le menzioni relative a Trieste provengono principalmente dalle foto, dai video, dai blog e da Twitter. Risulta però bassa la presenza di menzioni su Facebook; inoltre, la presenza su Twitter non è legata a tematiche turistiche come confermato dall'analisi degli Hashtag.

**Fig. 7 – Fonti delle menzioni relative a Trieste**



Fonte: WEB

**Fig. 8 - Analisi tematica sulla destinazione Trieste (31 dicembre 2010 – 31 marzo 2011)**



Fonte: motore media Picknews

L'analisi per tematica della destinazione Trieste su internet - ultimi 90 giorni (dal 31 dicembre al 31 marzo 2011 – Fonte: motore media Pickanews) per tematica rileva che la maggior parte delle citazioni su internet sono legate al tema “attualità regionale” e “attualità”. Poche citazioni sono legate alla tematica “turismo”.

Da notare inoltre che la destinazione dovrebbe cercare di incrementare le citazioni legate al turismo ma anche le citazioni legate ai temi vacanza (sport e tempo libero, arte e cultura, ecc.).

I dati raccolti e analizzati sulla brand reputation on line di Trieste invitano la destinazione a ideare una strategia innovativa di SMM (social media marketing) che abbia i seguenti obiettivi:

- incrementare la presenza on line della destinazione riducendo le menzioni negative (in particolare nei blog);
- incrementare la presenza su tutti i social network e in particolare su Facebook;
- incrementare la discussione sulle tematiche legate al turismo e in particolare sui temi vacanza individuati su tutti i social network;
- incrementare l'orientamento al modello pro-attivo della comunicazione web 2.0. stimolando la creazione di contenuti generati dagli utenti.

## 2.6 Diagnosi

La domanda turistica a Trieste e provincia risponde bene nonostante gli stimoli da parte dell'industria turistica provinciale siano piuttosto deboli e inseriti in un contesto territoriale poco attivo e fortemente limitato in termini di dinamismo, di innovazione imprenditoriale e di rinnovamento dell'offerta.

Il settore economico è poco dinamico e non molto “vivo” nonostante la provincia si trovi in una posizione che incoraggia notevolmente l'interscambio culturale, la proattività e in generale la dinamicità dei soggetti che vi risiedono.

La storia e la collocazione geografica privilegiata non rappresentano più di per sé fattori competitivi e di attrazione se non sono inseriti nei processi di trasformazione economica e simbolica a livello internazionale. se non trovano connessioni con i grandi flussi produttivi, commerciali e turistici a livello internazionale.

I dati statistici dimostrano una situazione positiva ma la loro limitata omogeneità temporale fa ipotizzare la mancanza di equilibrio dell'industria e la presenza di strategie poco definite o non coerenti nel lungo periodo.

La provincia di Trieste possiede numerose risorse ma nonostante ciò non emerge un'immagine forte e una vocazione unica e definita. Trieste ha molte risorse culturali ma non è percepita dal mercato come località culturale, possiede diversi parchi naturalistici ma non è ritenuta meta adatta agli amanti della natura, e così via.

La storia e architettura di Trieste (austro-ungarica), fa che il mercato italiano non riesca mentalmente a collegarla come una città d'arte classica italiana. Questo fatto, che in realtà è una debolezza, adeguatamente gestito potrebbe diventare uno dei punti di forza.

La mancanza di identità dimostrata sia online sia offline deriva dalla carenza di azioni dedicate e di attrattori forti e di una strutturazione di servizi adatta alla fruizione turistica e di conseguenza, al riconoscimento della stessa come possibile meta di vacanza per uno dei tanti motivi che dovrebbero fornire il valore aggiunto differenziale della destinazione.

La carenza di capacità di creare consenso su grandi progetti è dovuta all'impossibilità di fare gruppi di pressione influenti che riescano a imprimere un indirizzo. questo non significa ovviamente semplificare la situazione cercando la scorciatoia dell'uomo forte, decisionista e accentratore, ma rimanda a una mancata volontà di prendersi la responsabilità di scelte strategiche per il futuro.

### **3. La competitività turistica della provincia di Trieste: diagnosi**

#### **3.1 Diagnosi**

La competitività turistica si può misurare a partire da diversi indicatori. Il World Travel and Tourism Council (WTTC) ha stilato un indice di competitività turistica dei paesi, i cui criteri sono di livello macro-economico, come per esempio:

- competitività dei prezzi;
- livello di formazione del personale dedicato al turismo;
- infrastrutture;
- macroambiente;
- grado di utilizzo delle tecnologie;
- ambiente sociale;
- apertura della popolazione verso il turismo

Accanto a questo modello, la competitività di una destinazione può basarsi anche su criteri di livello micro-economico. Tradizionalmente essa prende in considerazione, infatti, alcuni aspetti ricollegabili alle differenti fasi di svolgimento di un viaggio, ovvero le "6A" della competitività turistica delle destinazioni:

- accoglienza
- accessibilità
- animazione e attività
- availability commerciale (accessibilità commerciale)
- attrazioni
- accomodation & amenities

Quest'ultimo modello è quello maggiormente utilizzato in quanto permette una maggiore flessibilità in funzione della tipologia di destinazione turistica presa in analisi. Questi fattori possiedono delle basi di valutazione differenti ma sono comunque facilmente confrontabili sia tra di essi, sia in funzione dell'analisi dei competitor. La competitività di una destinazione, in quanto frutto della sinergia di numerosissime forze, appare valutabile attraverso complesse analisi degli elementi che compongono l'offerta. In funzione di questi due modelli ed a quanto emerso dall'analisi realizzata in precedenza, si procede alla valutazione complessiva della competitività turistica della destinazione Trieste e provincia.

**Tab. 5 – Competitività turistica di Trieste su dati macroeconomici**

	Città di Trieste	Provincia di Trieste
Competitività dei prezzi <sup>41</sup>	Buona	Molto buona
Livello di formazione	Medio	Scarso
Infrastrutture	Buone	Scarse/molto scarse
Macroambiente	Molto buono	Molto buono
Utilizzo delle tecnologie	Scarso	Molto scarso
Ambiente sociale	Molto buono	Molto buono
Apertura della popolazione	Buona	Scarsa

Fonte: elaborazione su modello WTTC

**Tab. 6 - Competitività turistica di Trieste su dati microeconomici**

	Città di Trieste	Provincia di Trieste
Accoglienza	Ottima	Media
Accessibilità	Buona	Scarsa/molto scarsa
Animazione e attività	Buona	Scarsa
Availability commerciale	Buona	Scarsa
Attrazioni	Medie (margini miglioramento)	Medie/Scarse
Accommodation/Amentities	Buona	Media

Fonte: ns. elaborazione

Il livello dei prezzi è buono rispetto alla media (ristorazione e prezzo dei servizi turistici, come ad esempio le visite guidate della città). Nella provincia, data la natura dell'area, i prezzi risultano ancor più convenienti. La formazione degli operatori è medio-bassa, con delle lacune soprattutto in provincia. Il personale appare preparato ma non sono riscontrabili livelli medi di eccellenza. Le infrastrutture sono di buon livello in città ma lacunose nella provincia per la sua debole vocazione turistica. Il macroambiente generale e l'ambiente sociale sono molto buoni, come evidenziato dalla

<sup>41</sup> Il fattore non è stato valutato nell'analisi realizzata ma è comunque possibile dare un'indicazione di massima rispetto ai competitor grazie alla conoscenza della destinazione. Si sono considerati al fine della valutazione i prezzi di alloggio, ristorazione e servizi turistici.

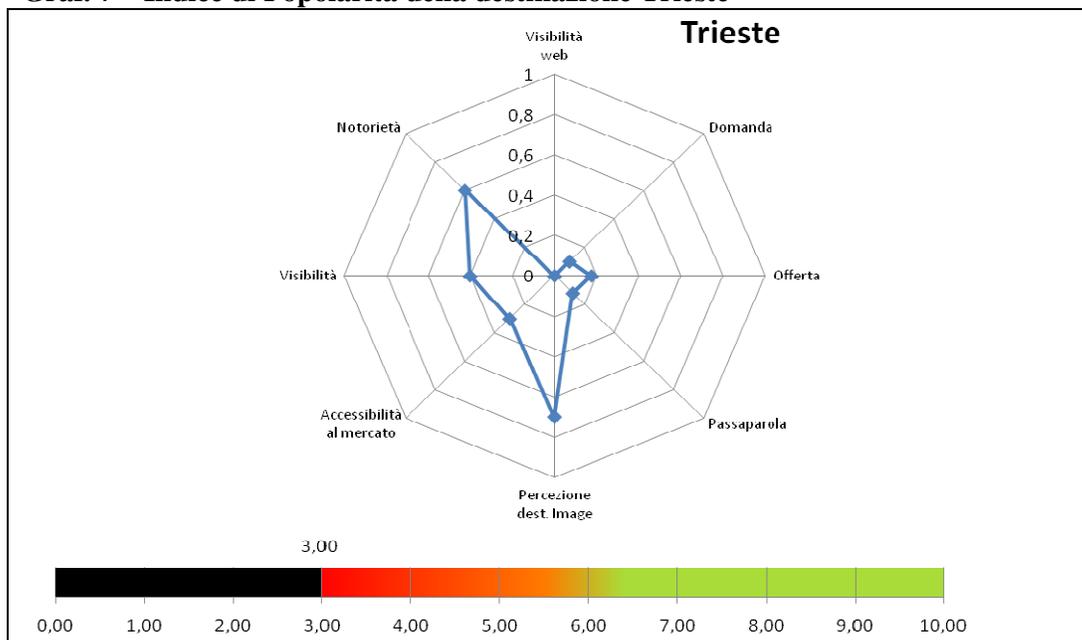
Dossier Qualità della Vita del Sole24Ore. L'utilizzo delle nuove tecnologie nell'industria turistica si ritiene ampiamente migliorabile e l'apertura della popolazione (in termini di accoglienza) vede dei limiti solo nella provincia. Le altre variabili rispecchiano ampiamente quanto definito nella diagnosi dell'analisi svolta nel precedente capitolo.

*Dalle tabelle riassuntive è possibile individuare quali sono i punti deboli delle due aree prese in considerazione e della destinazione nel suo complesso: la formazione, l'uso di tecnologie, le attrazioni. L'associazione di questi tre fattori porta a dedurre la mancanza di una strategia a lungo termine e di progettualità e dinamismo da parte del settore.*

Un ulteriore criterio di valutazione della competitività di una destinazione è il calcolo dell'Indice di Popolarità della Destinazione ideato da Four Tourism Srl, agenzia di consulenza specializzata nel management, marketing e web marketing turistico. L'indice di Popolarità della Destinazione viene elaborato sui marchi regionali o provinciali con riferimento al mercato italiano. La metodologia utilizzata per l'elaborazione dell'indice si basa sullo studio di 8 valori di cui 4 relativi al settore offline e 4 per l'online.

In particolare, sono presi in esame la notorietà della destinazione (inteso come indice di quanti conoscono il brand), la visibilità della destinazione (quanti sono esposti ai suoi messaggi promozionali online), la percezione dell'immagine (valore associato alla destinazione dal turista italiano), l'accessibilità del mercato all'offerta turistica (facilità di acquistare la vacanza), la domanda online riferita sempre al marchio regionale index, l'offerta online, il passaparola (presenza di contenuti sulla destinazione generati solo dagli utenti) e l'Online Visibility score (visibilità del marchio/destinazione in rete). Attraverso questi valori, l'Index elabora diversi dati e realizza un'analisi qualitativa di come l'offerta della destinazione si presenta complessivamente al potenziale cliente con l'obiettivo di calcolare l'index di accessibilità.

**Graf. 7 – Indice di Popolarità della destinazione Trieste**



Fonte: Four Tourism Srl

A causa dei bassissimi livelli di promozione e presenza (in termini turistici) online della destinazione Trieste, il valore complessivo della sua competitività non supera i tre punti su 10 (competitività della destinazione 30%). Il valore è piuttosto basso e conferma quanto emerso anche negli altri modelli di analisi della competitività: buona notorietà della destinazione ma competitività turistica limitata.

#### **4. Il mercato turistico attuale**

##### **4.1 Trend ed evoluzioni**

Da un lato si notano delle condizioni delle risorse e del settore imprenditoriale caratterizzate da prodotti maturi, frammentazione, economie di scala limitate, scarsa competitività e qualità che rendono le destinazioni tradizionali obsolete. L'offerta, così, cambia radicalmente a livello di standard qualitativi, di prodotti offerti e di livelli di costo per il turista. La domanda, al contempo, è interessata da un'evoluzione radicale e veloce. Il turista è sempre più autonomo, consapevole delle possibilità di scelta che ha, sempre più consapevole di ciò che vuole fare. I nuovi turisti, o turisti postmoderni, desiderano non tanto fare attività quanto più a provare emozioni. I turisti utilizzano il canale web come strumento per cercare informazioni, prenotare, confrontare i prezzi, ma anche per confrontarsi e consigliare. I tour operator si adeguano alla domanda, specializzandosi per nicchie di mercato e sfruttando le economie di scala per offrire pacchetti a prezzi altamente competitivi.

*Da un mercato di domanda si è passati a un mercato di offerta: dalle proposte disegnate dal produttore si è passati a un mercato dove i produttori devono creare quello che vuole il cliente.*

##### **4.1.1 Il post-turista/prosumer**

La tecnologia sta aiutando ad accelerare il consolidarsi di un nuovo tipo di cliente: il turista prosumer (è un neologismo che fonde due termini inglesi: producer e consumer). Il turista un tempo doveva acquisire i prodotti preconfezionati (pacchetti) da altri; ma ora esso prende le distanze da qualsiasi prodotto di massa: se lui è un individuo, non vuole proposte anonime ma create sulla base delle sue esigenze.

Il cambio sociale e l'innovazione tecnologica hanno dato il potere al cliente. Oggi il cliente è colui il quale ha in mano il prodotto, che grazie a internet può creare, pubblicizzare ma anche allo stesso modo distruggere. Con il prosumer appaiono dei concetti nuovi nel turismo: co-creazione e co-produzione. I prodotti turistici si devono de-pacchettizzare, devono incrementare la varietà e la diversità di proposte perché il cliente abbia possibilità di scelta. Il prosumer ha un trend: lo slowliving o il downshifting. Vive in una società iperstimolata e lui riceve costanti incitamenti. Vuole tutti i vantaggi materiali della vita quotidiana (sms, e-mail, ecc.) ma allo stesso tempo cerca di rallentare lo stile di vita e di farlo in modo responsabile.

Infine, il consumatore post-moderno è nomade, è eclettico, prende informazioni da ogni fonte, non segue la linea retta: è mobile. Il consumatore può essere cliente di un resort dedicato al turismo di massa e contemporaneamente di un albergo di lusso.

#### **4.1.2 L'evoluzione dei viaggi: turismo di motivazione/esperienze**

Il turismo esperienziale viene definito come quel processo sociale e manageriale volto a migliorare e rendere unica l'esperienza del cliente. Il bisogno di rompere con la quotidianità risponde al fatto che il turista nella vita di ogni giorno deve adeguarsi ai ruoli sociali e alle costrizioni personali. La vacanza fuori dalla sfera quotidiana permette all'individuo di essere fedele a se stesso e alla sua maniera d'essere.

Le caratteristiche della società post-moderna fanno sì che i consumatori desiderino vivere tutto fino in fondo. L'interesse dei consumatori si rivolge altrove - sempre più spesso si dà importanza alle esperienze rispetto al possesso materiale, sia per il divertimento sia per definire la propria personalità. Il turismo è un meccanismo per soddisfare questo bisogno d'esperienze e anche un modo di esprimere il proprio status sociale.

Oggi c'è una maggiore attenzione per la qualità dell'esperienza turistica. Il compito principale di chi opera nel turismo, è quello di capire lo stato d'animo del turista, i desideri, quello che apprezza, quello che detesta, le sue esigenze e le sue motivazioni, e anticiparne la scelta, proponendogli il prodotto più adatto.

#### **4.1.3 L'evoluzione dei viaggi: short break/individuali**

La rivoluzione delle abitudini di viaggi prodotta dalle compagnie a basso costo è dovuta soprattutto a giovani, adolescenti viaggiatori abituarini che non avvertono nessun disagio nel rinunciare ai confort di altri vettori e puntano dritto sul prezzo stracciato, aumentando le loro possibilità di viaggio in destinazioni classiche e anche meno tradizionali.

Il prezzo è il segreto del low cost e si associa alla programmazione individuale dei viaggi su Internet. Negli ultimi anni, infatti, si sono accentuate alcune tendenze:

- il prezzo come fattore critico;
- la diminuzione della permanenza media: quanto più il costo giornaliero pro capite è alto, tanto più si riduce la durata;
- la dicotomia crescente (spending divide) tra turisti di livello medio-alto con una disponibilità a spendere invariata e coloro che cercano vacanze più a buon mercato.

La permanenze media si è andata sempre più riducendo nel corso degli anni e contemporaneamente si è affermata la tendenza a ripartire le vacanze in più periodi dell'anno. In linea di massima si vede uno spostamento dalla vacanza unica (lunga), in genere consumata nel periodo estivo, in Italia con punte nel mese di agosto, specie le prime due settimane, verso delle vacanze brevi, consumate in più periodi dell'anno, alcune vacanze di una o due settimane, con l'aggiunta di alcuni cosiddetti 'short break'.

Sono cambiati e cambiano i valori: la vacanza è vista sempre più come un "bene irrinunciabile", staccare diventa un bisogno primario, soprattutto nei periodi di forte tensione. Cambia la struttura demografica: non solo cresce il segmento "terza età", ma si contrae la dimensione familiare, e soprattutto aumenta il numero dei single e delle coppie.

#### 4.1.4 Internet come strumento chiave

Internet oggi è uno strumento chiave nel turismo. In Italia il 50% delle prenotazioni del turismo è effettuato via internet e a livello globale si può dire che il turismo è il settore trainante del web, dal punto di vista degli scambi commerciali<sup>42</sup>.

L'evoluzione è avvenuta sia a livello di utilizzo dello strumento web da parte dei turisti; sia a livello di evoluzione e innovazione delle proposte e degli operatori online.

Sono nate le online travel agenzie, i metasearch o compratori di prezzi e i CRS e operatore turistico che vendono le loro proposte direttamente online, ecc.. È nato il dynamic packaging che permette ai clienti di costruirsi i pacchetti autonomamente voli, strutture ricettive e noleggi auto scegliendo in modo indipendente la combinazione che meglio rappresenta una soluzione alle esigenze personali del turista.

L'apparizione del web 2.0, poi, con il fatto che permette l'interattività, la bidirezionalità e la multidirezionalità fa sì che il consumatore possa parlare apertamente dei prodotti e servizi turistici. I blog e i siti per parlare e opinare (ad es. Tripadvisor) permettono al prosumer di parlare delle sue esperienze, valutarle e confrontarle con altri prosumer. Dal punto di vista del marketing, l'interrelazione fra clienti dà luogo a una evoluzione della figura del prosumer stesso: l'Adprosumer.

Il prosumer quando parla di una destinazione o di un prodotto turistico fa promozione e pubblicità. L'Adprosumer è un neologismo che unisce advertiser + producer + consumer. I commenti dei clienti e le loro fotografie, i post, sono tutti elementi dell'advertising.

L'elemento interessante è che l'Adprosumer si relaziona e comunica con altri soggetti e in tal modo si crea un circolo virtuoso nella ricerca di informazioni: gli Adprosumer opinano – comunicano – decidono. Quello che i clienti acquistano e desiderano attraverso la ricerca di un soggiorno turistico è l'opportunità di rompere con i loro modi abituali di funzionamento della vita di ogni giorno.

#### 4.2 Il nuovo marketing territoriale

Storicamente si possono identificare quattro stadi nell'evoluzione del marketing turistico.

Inizialmente, negli anni Cinquanta, le proposte turistiche immesse nel mercato erano create completamente dall'industria turistica. Era un mercato di domanda (con un livello di offerta inferiore alla domanda). Il marketing era quasi inesistente perché il settore turistico si limitava a dare il servizio richiesto dal turista.

Il secondo stadio inizia con l'affermarsi del welfare, dello sviluppo tecnologico e con l'arrivo degli aerei a reattori di grossa capacità tra gli anni Sessanta e Settanta. Se a questo si aggiunge un incremento della domanda, il risultato è la nascita del turismo di massa. I prezzi, calcolati su un'organizzazione di produzione fordista e, in determinati momenti, con un eccesso di produzione, erano bassi. Il marketing turistico era utilizzato come strumento improntato alla pubblicità e alla vendita delle destinazioni.

Dagli anni Ottanta fino al 2000 la situazione ha subito una grande evoluzione: la concorrenza nell'offerta è aumentata, sono nate nuove destinazioni e nuove aziende. Il turismo si è articolato in forme sempre diverse, fino a dover parlare al plurale di "turismi". Il consumatore comincia a chiedere un prodotto che risponda in modo

---

<sup>42</sup><http://www.article-marketing.eu/internet/sem-seo/il-web-marketing-turistico-evoluzione-e-importanza.html>

preciso alle sue esigenze. La produzione di massa e la standardizzazione riescono sempre meno a soddisfarlo. Il marketing si trasforma da strumento focalizzato alla vendita a un marketing orientato al cliente/consumatore.

Nel Duemila la società moderna si trasforma: è ora una società postmoderna. Il marketing aumenta la sua focalizzazione verso il cliente, abbandonando il concetto di vendita di prodotti per diventare il canale di trasmissione bidirezionale per far incontrare le attrattive e le risorse turistiche con il turista, in modo che esso possa soddisfare i suoi bisogni personali.

Il destination marketing ha due principali obiettivi strategici: competitività e attrattività. La competitività di una destinazione turistica o di un prodotto turistico è nella sua essenza la somma dei fattori che permettono un posizionamento strategico e operativo nei confronti dei competitor. In realtà è un concetto di gestione interna, ovvero tutto quello che è necessario fare per essere competitivo. L'attrattività di una destinazione o di un prodotto turistico è l'insieme dei modi in cui il mercato la percepisce, come essa viene valutata. È un parametro che dall'esterno si dirige all'interno.<sup>43</sup>

Il turismo moderno è costantemente soggetto alle forze contrastanti di due elementi: l'offerta dei prodotti e dei servizi che vengono proposti dalle destinazioni e dalle aziende con l'obiettivo di stimolare la vendita al mercato e la domanda, rappresentata dall'insieme dei clienti, con i loro bisogni da soddisfare. Il destination marketing è il processo di incontro tra queste due forze.

#### **4.2.1 Evoluzioni in alcune componenti del marketing territoriale**

Il marketing territoriale, come illustrato sopra, non ha subito un cambio radicale ma una vera e propria evoluzione che vede il mantenimento di tutte quelle che possono essere definite le basi del marketing tradizionale, alle quali però si affiancano nuove tecniche, nuovi strumenti, nuovi obiettivi.

Le basi stesse, pur conservando la loro validità, hanno subito loro stesse un'evoluzione. Il marketing che si faceva anche solo dieci anni fa non è più adatto ai nuovi turisti e deve reinventarsi per riuscire a conquistarli. A seguire saranno brevemente presentate le principali evoluzioni che hanno interessato alcuni fattori del marketing territoriale.

**Prodotto integrato e prodotto-destinazione:** la focalizzazione sulle sole risorse rispecchia una visione eccessivamente tradizionale e endogena. I turisti vogliono prodotti e vogliono che questi siano strettamente correlati al territorio della destinazione e alle sue caratteristiche culturali fino a confondersi con la destinazione stessa.

I prodotti devono coinvolgere ogni attività e servizio in ottica multicanale e di unione sincronica di diverse offerte. Il prodotto diviene un prodotto-destinazione e un prodotto integrato e rispetto a prima, ha la caratteristica fondamentale e imprescindibile di rispondere alla domanda del mercato attuale, di stimolare la interrelazione e cooperazione fra aziende e produttori di servizi turistici diversi e di essere altamente modulabile.

Fino ad ora gli operatori e le destinazioni parlando di prodotto hanno dato molta enfasi ai servizi che includevano, hanno puntato sul rapporto qualità/prezzo senza però soffermarsi a sufficienza sull'esperienza e sulle motivazioni che, di fatto, rappresentano i fattori più preziosi per il turista. Per creare un prodotto-destinazione attrattivo e

---

<sup>43</sup> Josep Ejarque Destination Marketing, 2009

riuscire a posizionarsi in un mercato sempre più competitivo, quindi, è necessario innanzitutto fornire delle motivazioni e delle esperienze al turista.

- **Tecnologie, web e innovazione:** internet sta assumendo un ruolo preponderante nell'industria turistica con una grande quota di turisti che lo utilizzano per cercare informazioni sulle mete della vacanza o per prenotare, e sempre nuovi strumenti web nascono e sono utilizzati dall'industria turistica per promuovere e commercializzare le offerte e le proposte turistiche.

Il marketing è sempre più web marketing e il canale web viene utilizzato come canale principale per il raggiungimento dei target e dei mercati strategici per le destinazioni. La complessità del mercato turistico attuale si traduce anche su internet con la proliferazione di nuovi canali e strumenti: siti di comparazione prezzi, di booking online, di guest review, blog e forum di discussione e molti altri.

Al contempo la tecnologia fa ogni giorno passi da gigante e si lega inscindibilmente al web: apps per cellulari, accesso agli hotel con chip card acquistabili da distributori esterni alle strutture, touch screen nelle stazioni per l'acquisto di servizi o per la ricerca di informazioni, regolazioni wireless della temperatura della camera di hotel a distanza o via internet ma anche carrozze dei treni high tech, prenotazioni via mobile per hotel e trasporti, musei con allestimenti audio visuali di nuova generazione, ecc.

- **Nuovi approcci al cliente:** innovazione – design – esperienzialità – qualità – multicanalità, queste le parole d'ordine per gestire il cliente postmoderno.

Innovazione intesa in senso lato quale capacità di stupire il nuovo cliente, così sommerso dai tanti messaggi promozionali e pubblicitari che gli vengono proposti (sfruttando il marketing non convenzionale, il guerrilla marketing, ecc.). Secondo alcuni studi, il marketing e la promozione differenziata producono conversioni dal 6 al 15% in relazione all'originalità delle azioni effettuate e il marketing di relazione produce una conversione dal 18 al 30%, se si realizzano campagne e azioni molto focalizzate.

Design come risposta al nuovo edonismo e al desiderio del turista post-moderno di godersi ogni singolo dettaglio della sua vacanza, compreso il design dei mezzi di trasporto, degli hotel, ma anche degli strumenti utilizzati e di ogni particolare, dal piatto per la ristorazione al lampione sul lungomare.

Esperienzialità in senso di creazione di tutta una serie di attività e servizi che permettono al turista di emozionarsi, interagire attivamente con la destinazione e che rendano memorabile il suo soggiorno.

Qualità intesa come nuova e forte attenzione al rapporto qualità-prezzo e alla professionalità degli addetti al turismo. È il turista ormai che comanda e vuole essere trattato come individuo singolo, non come parte di una massa, vuole che il prezzo che paga sia giustificato dal valore aggiunto ricevuto e che la qualità sia totale e tocchi ogni dettaglio del soggiorno.

Multicanalità intesa come presenza della destinazione in ogni strumento di contatto. Il turista usa i canali in modo individuale e per essere raggiunto pretende che la destinazione sia presente in ogni canale; dai social network alla tv, dalle riviste al web.

### 4.3 Applicazioni operative

Le teorie e le strategie di marketing territoriale non devono e non possono permettersi di rimanere un aspetto teorico della gestione turistica di una destinazione ma devono essere tradotte in azioni pratiche nella destinazione. Le nuove parole chiave del marketing turistico operativo oggi sono:

1. **personalizzazione:** costruire un prodotto o un servizio su misura del cliente per soddisfarlo e ascoltarlo; ma anche offrire diversità per consentirgli di scegliere;
2. **peer to peer:** coinvolgere il consumatore, costruire *communities*, incentivare la partecipazione, creare un ambiente di ascolto, in un rapporto paritetico;
3. **partecipazione:** coinvolgere il cliente e soddisfarlo affinché sia egli stesso per primo e in modo spontaneo a parlare di noi; oggi, amici e parenti sono più credibili della pubblicità;
4. **predizione:** accogliere le preferenze, i bisogni del consumatore perché in essi risiede la chiave per il successo e costringersi a imparare;
5. **processi:** cambia il processo di costruzione del prodotto, in quanto è il cliente/prosumer a comandare. Nel turismo si vendono sogni e desideri che è necessario rendere il più concreti possibile;
6. **performance:** risultati, risultati, risultati! Fare attenzione al ROI, ossia al ritorno dei propri investimenti.

Sulla base di queste indicazioni e per quanto segnalato come le principali linee di intervento in relazione al nuovo marketing territoriale è possibile identificare una combinazione pressoché infinita di strumenti, idee e azioni che si possono intraprendere.

Il prodotto, ad esempio, può essere migliorato incrementando i servizi con visite esperienziali alle risorse, con escursioni guidate al carso triestino, con la realizzazione di percorsi enogastronomici che toccano l'intera provincia e che facciano leva sull'unicità del territorio e la sua autenticità.

L'innovazione dovrebbe essere un obiettivo di tutta l'industria turistica incrementando gli investimenti nel canale web, sfruttando maggiormente le tecnologie attualmente a disposizione e cercando di aprirsi alle novità del mercato.

L'avvicinamento al turista può essere realizzato innanzitutto conoscendolo (ricerche di mercato e studi devono essere a disposizione degli operatori) e adeguando poi di conseguenza la propria offerta con una maggiore attenzione al nostro cliente.

### 4.4 I nuovi progetti

A Trieste e in provincia sono stati ideati alcuni progetti di rilancio turistico della destinazione attraverso la costruzione di aree di attrazione. I due progetti esemplari sono quelli dedicati allo sfruttamento di due aree della città:

- il parco del mare
- il porto vecchio.

Il primo è un progetto di vecchia data, realizzato in maniera molto approfondita ma del quale negli ultimi anni non si sono più avute notizie. Il secondo è un progetto in fase di realizzazione ma le specifiche del progetto non sono state comunicate. Dalle

dichiarazioni l'area del Porto Vecchio, ora data in concessione, sarà utilizzata per fini commerciali e turistici, senza indicazione precisa delle specifiche progettuali, delle strutture e della tipologia di attrattive turistiche che si prevede di creare.

Nel caso in cui l'area sia prevalentemente di tipo commerciale (centro commerciale), si hanno dei dubbi che possa avere un impatto sufficiente per poter svolgere il ruolo di "main attractor" sia per la città, sia per la provincia di Trieste.

La strategia di creazione di nuovi attrattori può essere determinante per il rilancio turistico di Trieste. Questa è la strada che stanno percorrendo le città competitor (Vienna, Venezia, Bologna,...) ma anche le città che stanno avendo maggiore successo turistico a livello internazionale.

La concezione tradizionale del turismo nelle città d'arte ormai è valido solamente per le grandi città d'arte italiane in quanto i nuovi turisti privilegiano il connubio nuovi attrattori + ambiente sociale/cittadino + shopping. Le città che seguono strategie turistiche dirette allo sviluppo del turismo culturale stanno creando "nuove cattedrali", ovvero attrazioni culturali che rispondano al criterio dell'esperienza turistica e del turisment. In questo senso, Trieste si trova in difficoltà per attirare flussi turistici in concorrenza con queste città.

Sicuramente il caso in cui alcuni di questi due progetti prendano il volo, potrebbe rappresentare una grande opportunità per Trieste.

I diversi centri di ricerca che Trieste vanta, altresì, non sono sufficienti a creare un volano turistico adeguato a causa della loro tecnicità e della mancanza di attrattività sufficiente per un turismo che non sia di soli addetti al lavoro.

## **5. Il posizionamento di Trieste nel mercato**

### **5.1 Scenari di sviluppo proposti**

La programmazione regionale posiziona Trieste e la sua provincia come destinazione culturale e d'arte. Gli esempi in tal senso sono numerosi: dalle brochure dedicate incentrate quasi esclusivamente sui fattori culturali e museali, alla classificazione di Trieste come città d'arte nel sito turistico ufficiale regionale.

Trieste e la sua provincia sono posizionate nel mercato come luoghi d'arte e cultura ma non vengono riconosciute tali dai turisti. La destinazione subisce ancora il suo passato di luogo business e di commercio.

Resta il fatto che la destinazione possiede una grande potenzialità inespressa in termini turistici. Tale potenzialità può esprimersi in differenti direzioni secondo l'orientamento strategico che si desidera abbracciare. Considerando le esperienze pregresse e la difficoltà di mantenere una strategia univoca a lungo termine la definizione dei possibili scenari di sviluppo

Le politiche turistiche finora attuate non hanno privilegiato in maniera importante nessuna tipologia particolare di posizionamento se non per quanto detto in precedenza del culturale. La destinazione Trieste e provincia è uscita indebolita dalla mancanza di orientamenti strategici e ben definiti e stabili nel tempo.

Tenendo conto che fino a dodici anni fa il ciclo del mercato turistico dava il tempo di organizzarsi e modificare il proprio profilo e modello turistico in otto o dieci anni; a partire da cinque anni fa tale periodo si è drasticamente ridotto a tre anni e oggi si parla di dodici -18 mesi.

Si può ben comprendere l'urgenza di intervento per il rilancio dell'economia turistica della destinazione e la necessità di procedere operativamente con sollecitudine e professionalità per recuperare il tempo e la competitività che si sono persi negli ultimi anni.

---

## **Scenario 1**

### **Trieste e provincia |Posizionamento destinazione "Meeting e congressi"**

---

*La destinazione concentra i suoi sforzi nell'incremento della professionalità e della qualità dei servizi offerti per andare incontro al target del segmento MICE, molto esigente e attento ai dettagli. Sarebbe necessario un adeguamento delle infrastrutture della destinazione per incrementarne la modernizzazione e le dotazioni tecnologiche. Le azioni operative da intraprendere sono:*

#### **Miglioramento logistica dei trasporti (più parcheggi nelle aree delle sedi)**

*I convegni e congressi di grandi dimensioni prevedono l'arrivo dei partecipanti non solo in aereo o tramite linea ferroviaria ma anche e soprattutto in auto ed è pertanto necessaria la presenza di un numero adeguato di posti auto. L'importanza della comodità e praticità per gli uomini d'affari è molto alta e ne deriva la comprensione della strumentalità della creazione di parcheggi presso le maggiori sedi congressuali.*

*Creazione navetta veloce aeroporto/centro città(non urbana)*

*Gli uomini d'affari difficilmente utilizzano i mezzi pubblici (bus, corriere) e preferiscono mezzi dedicati al fine di accelerare i tempi di percorrenza e per motivi di comodità interna. È possibile pensare alla realizzazione di un servizio di bus navetta con un mezzo ad alto confort che funzioni in occasione di questi eventi come collegamento da e per l'aeroporto a partire dal centro congressi. L'esistenza di questa navetta deve essere, però, sufficientemente pubblicizzata in origine per poter avere reale valore per il turismo d'affari.*

#### **Innovazione tecnologica sedi congressuali**

*Le sedi congressuali di Trieste e provincia rischiano di non essere adeguate in termini tecnologici, per rispondere alle esigenze del mercato sarebbe necessaria una ristrutturazione delle sedi al fine dell'adeguamento delle tecnologie presenti. Tra le dotazioni potrebbero essere previste cabine regia, connessioni wireless gratuite, servizi di web conference, cabine traduzione/interpretariato, possibilità di visualizzazione sms a schermo on time, tecnologie per far votare il pubblico con risultati on time, ecc. Il bisogno di creare queste infrastrutture con competenza e singolarmente per ogni convegno, fa sì che i costi complessivi per i promotori/organizzatori sia sicuramente superiore a quello che possono offrire altre città competitor.*

#### **Realizzazione sede congressuale idonea all'organizzazione di eventi di alto livello**

*Le sedi congressuali ora presenti non forniscono sale di adeguata capienza per ospitare convegni di grandi dimensioni. Nel caso in cui ci si dirigesse verso un posizionamento di questo tipo sarebbe necessaria la costruzione di un centro congressi di grandi dimensioni in tempi brevi (i grandi congressi sono organizzati con circa 3 anni di anticipo: la costruzione della sede nel 2011 comporterebbe un inizio dell'attività congressuale nella destinazione non prima del 2015).*

### ***Incremento offerta ricettiva di grande capienza e alto livello***

*L'offerta ricettiva dedicata al segmento business consta di alcuni alberghi di buon livello ma la capacità è ridotta (limitato numero di camere) e non adeguata in caso di organizzazione di grandi eventi e congressi. La realizzazione di un centro congressi di grandi dimensioni causerebbe la necessaria creazione di una maggiore offerta ricettiva con la conseguente costruzione di nuove strutture.*

### ***Creazione Convention Bureau attivo e con forte orientamento commerciale***

*L'attuale convention bureau regionale è un ente essenzialmente passivo dedicato a chi desidera organizzare un evento ma di fatto non attua azioni promocommerciali forti davanti ai decision maker nazionali e internazionali. L'attuale convention bureau non opera in maniera bilaterale incoraggiando l'organizzazione di congressi senza "aspettare" passivamente le richieste dei PCO. Dovrebbe invece operare come commerciale del territorio e organizzare visite per proporre ai PCO Trieste come meta per eventi in maniera fortemente proattiva. Promotrieste svolge parzialmente quest'attività vendendo la Stazione Marittima come sede per i congressi.*

*A fronte di questi sforzi economicamente considerevoli lo scenario di sviluppo ipotizzabile è di lieve incremento degli arrivi MICE. Ciò nonostante non è possibile considerare questo segmento come sufficientemente forte a fungere da volano per la destinazione. Considerando la forte concorrenza presente nel nord est del nostro paese per poter competere sarebbe necessario puntare su un altissimo livello qualitativo e tecnologico.*

Il totale degli investimenti necessari per adeguare la destinazione risulta nel complesso effettivamente esoso in rapporto al guadagno che il turismo congressuale potrebbe portare. Allo stesso modo, l'evoluzione tecnologica costringerebbe a un continuo rinnovo delle tecnologie perdendo la possibilità di ammortizzare il costo iniziale e causando ulteriori costi alla destinazione. Il turismo congressuale ha un'alta redditività ma per assicurarsi un convegno che regolarmente si tiene sul territorio, sono necessari tre anni di lavoro e garantire standard sempre più alti. I territori limitrofi si sono già organizzati (si veda anche solo la forza congressuale di Rimini, Vicenza, Venezia) e altri ancora si stanno organizzando.

---

## **Scenario 2**

### **Trieste e provincia | Posizionamento destinazione "Short Break Culturale"**

---

*La cultura a Trieste ha sempre avuto un posto importante, le istituzioni culturali e lo stesso associazionismo culturale sono molto vivi. Il tema dell'identità multiculturale, multireligiosa e multi-etnica è uno degli aspetti peculiari del nostro territorio che va sostenuto e riconosciuto dalle istituzioni. È un segno distintivo che altri non hanno e attorno al quale potrebbe girare la promozione stessa dell'intera provincia.*

*La destinazione concentra i suoi sforzi nell'offrire valore aggiunto differenziale in relazione alle proposte e risorse culturali. Gran parte dell'offerta appare già strutturata ma è necessario incrementare l'esperienza e il valore aggiunto per*

fornire al turista una motivazione per scegliere Trieste e la sua provincia come meta per uno short break. Le azioni operative da intraprendere sarebbero:

### **Creazione di una strategia complessiva dell'offerta culturale per trasformarla in risorsa turistica**

Attualmente l'offerta della destinazione appare poco coordinata e non esiste dialogo tra gli enti gestori delle risorse al fine di creare una rete di offerta diffusa nella provincia. Per realizzare una politica di posizionamento di Trieste come destinazione short break culturale complessiva e di successo è utile la realizzazione di una rete sinergica fra tutti gli attori del settore turistico e culturale, ma soprattutto con una strategia e volontà turistica oggi carente.

### **Rinnovamento offerta delle risorse**

Le risorse presenti nella destinazione sono di grande valore ma non rispecchiano le richieste del turista city break che richiede emozione, motivazioni ed esperienze. Le risorse, come sono strutturate oggi, non possiedono sufficiente forza attrattiva per garantire lo sviluppo del turismo short break. I percorsi di visita devono essere esperienziali e devono coinvolgere in maniera proattiva il turista.

- a) Visite narrate
- b) Opere esposte in maniera esperienziale (luci, pannelli interattivi, ecc.)
- c) Apertura di risorse uniche (ad es. il faro)
- d) Creazione percorsi di visita tematici e multi-risorse (ad es. percorsi letterari con guide narrate, ecc.)
- e) Animazione museale per bambini o famiglie
- f) Bookshop nelle risorse maggiori

### **Incrementando i collegamenti low cost con partenza/arrivo dal giovedì/venerdì alla domenica**

Sviluppo di politiche turistiche di incoraggiamento allo sfruttamento dell'aeroporto di Trieste da parte di compagnie low cost e incoraggiamento delle politiche arrivi/partenze che permettano soggiorni di un weekend. Tali strategie devono avere un orientamento a lungo termine stabilendo una stretta rete di rapporti tra istituzioni, aeroporto e compagnie aeree. Allo stesso modo, è possibile diffondere tali politiche cercando di stringere collaborazioni con le ferrovie o del trasporto urbano affinché agevolino i trasferimenti nel weekend (tariffe scontate, ecc.).

L'accordo esistente fra l'aeroporto di Ronchi dei Legionari e Ryanair può essere positivo per Trieste, ma si osserva che i nuovi collegamenti toccano destinazioni che hanno un carattere maggiormente incoming, più che outgoing, come sarebbe necessario. Appare evidente la necessità di collegamenti con Parigi e Amsterdam e anche con alcune capitali dell'Est.

### **Creazione nuovi attrattori**

Le risorse attuali di Trieste non sono in grado di creare autonomamente la popolarità sufficiente per far diventare Trieste una destinazione turistica. Sarebbe opportuno intraprendere con determinazione una strategia turistica che risponda a queste nuove trasformazioni del turismo.

### ***Incremento promozione city break***

*La destinazione deve essere promossa e comunicata come destinazione short break culturale in maniera maggiormente impattante e ricordabile rispetto quanto realizzato finora. Trieste e la sua provincia devono essere al centro di una politica di comunicazione e promozione concentrata sulle offerte dedicate agli short break.*

- a) Visite nell'entroterra o ai parchi con partenza da Trieste città nel weekend*
- b) Offerte delle strutture ricettive per soggiorni nei weekend*
- c) Incremento servizi nel fine settimana (visite guidate, tour con Segway, ecc.)*
- d) Organizzazione animazione della destinazione nei fine settimana (mercatini, eventi, spettacoli, ecc.)*

Lo scenario di sviluppo ipotizzabile è molto positivo anche a fronte di investimenti esigui. Il coinvolgimento degli operatori, soprattutto quelli museali, sarebbe alto e richiederebbe azioni di concertazione per rendere le risorse maggiormente innovative e competitive.

Le azioni operative da intraprendere per lo sviluppo di questo tipo di posizionamento non prevedono forti investimenti economici in quanto non sono necessarie nuove infrastrutture o servizi particolari che comportano l'impegno di fondi. Tutte le azioni sono realizzabili impegnando non tanto risorse economiche, quanto più risorse umane.

In tal senso, per lo sviluppo di un posizionamento short break appare utile l'identificazione del capitale umano che si deve assumere la realizzazione del progetto coinvolgendo gli operatori, curando i servizi dedicati, favorendo la creazione di una rete sinergica sul territorio di Trieste e della sua provincia. L'unico lato negativo è il limitato coinvolgimento dell'area provinciale che diverrebbe un satellite della città. Il territorio provinciale non ha la forza turistica sufficiente per attrarre flussi autonomi di turisti short break e, a causa dei collegamenti, non sarebbe possibile promuovere l'entroterra come meta short break a chi non viaggia in auto, riducendo eccessivamente il bacino d'utenza.

È sicuramente necessario incrementare la promo-commercializzazione dell'offerta di short break. Ormai il 71% dei turisti europei cerca l'informazione sulla destinazione turistica attraverso la rete internet e in questo frangente, Trieste ha una grande debolezza nell'utilizzo di questa vetrina, oltre alla mancanza di azioni di web marketing e di pr online.

### **Scenario 3**

#### **Trieste e provincia | Posizionamento destinazione “Multiprodotto esperienziale”**

*La destinazione concentra i suoi sforzi nel rendere maggiormente esperienziali tutte le sue anime attuali: sia legate al prodotto culturale, sia al MICE, sia al naturalistico e all’enogastronomico.*

*Gli investimenti dovrebbero essere suddivisi proporzionalmente agli interventi da realizzare a tale scopo per quei prodotti che sono attualmente meno strutturati. L’impegno maggiore sarebbe la concertazione e il mantenimento di tutti i prodotti in maniera equilibrata quali “reason why” per un soggiorno a Trieste.*

*Le azioni operative da intraprendere sarebbero:*

#### **Attivazione convention bureau**

*Il convention bureau deve divenire il commerciale del territorio che con la sua attività incoraggi l’organizzazione di piccoli-medi eventi MICE nella destinazione e che ottimizzi l’attuale offerta promuovendola in maniera proattiva. La destinazione in ottica multi prodotto deve mantenere l’attuale quota di turismo MICE promuovendo congressi di piccole medie dimensioni.*

#### **Rinnovamento offerta culturale nella città di Trieste**

*L’offerta culturale esistente deve essere rinnovata e resa maggiormente consona a quanto chiesto dal mercato. Il rinnovamento è possibile anche a fronte di investimenti non eccessivi tematizzando, ad esempio, le visite culturali, rinnovando le esposizioni museali, innovando l’offerta culturale generale, ecc. Ulteriore azione da considerare per il prodotto culturale è la creazione di una rete tra gli attori del settore culturale e turistico per creare sinergie e collaborazioni.*

*Creazione offerta di turismo naturalistico (visite guidate, brochure, ecc.)*

*La presenza di percorsi e risorse naturalistiche di pregio deve essere supportata dalla creazione di un prodotto turistico dedicato attraverso la realizzazione di servizi dedicati e di promozione tematizzata. Il prodotto può coinvolgere sia l’immediata prossimità della città (sentiero Rilke, ecc.), sia la provincia (riserve e parchi naturali, eccetera).*

#### **Creazione offerta percorsi enogastronomici sul carso**

*Il territorio provinciale deve essere maggiormente valorizzato come destinazione turistica. Valutando le potenzialità e le caratteristiche dell’area è possibile ipotizzare la costruzione, oltre di percorsi naturalistici, anche di circuiti enogastronomici che permettano di scoprire le eccellenze del territorio in un contesto particolare come quello del Carso Triestino (sfruttando, ad esempio, le osmize).*

#### **Creazione offerta enogastronomica nella città di Trieste**

*L’offerta enogastronomica nella città di Trieste non viene promossa quale ricchezza e peculiarità della destinazione. Al fine di posizionare la destinazione per un turismo multi prodotto non bisogna dimenticare la gastronomia anche in città. Ciò è possibile incrementando il numero di strutture aderenti al Club Sapori di Gente Unica o creando una struttura adeguata, commercializzando il Carnet degustazione caffè, creando una selezione di ristoranti tipici di Trieste consigliati per la valenza storica o la ricercatezza e tipicità dei menù.*

### ***Promocommercializzazione offerte short break***

*Promozione e comunicazione delle offerte dedicate ai soggiorni brevi nella città di Trieste comprendenti anche visite nell'entroterra o cene tematiche, ecc. al fine di unire i prodotti della destinazione alla loro fruizione tramite soggiorni short break. L'attività ora realizzata tramite TurismoFVG può essere ulteriormente valorizzata rendendo le offerte maggiormente conoscibili (maggiore comunicazione negli info point e uffici Iat, ecc.).*

### ***Incremento valore esperienziale dell'offerta***

*Ogni prodotto deve fornire al turista un valore aggiunto emozionale ed esperienziale che permetta di rendere le offerte preferibili rispetto alle destinazioni competitor. L'osservanza di questo dettaglio nella costruzione di ogni offerta, nella realizzazione di ogni servizio, nella creazione di proposte, è fondamentale per rendere efficaci tutti gli sforzi.*

Questo orientamento fornirebbe alla destinazione la forza del multi prodotto (il monoprodotto appare debole in caso di crisi e poco flessibile alle evoluzioni del mercato) e la possibilità di raggiungere diversi target con differenti interessi e, quindi, maggiori quote di mercato. Considerando la domanda attuale, questo scenario appare come quello più idoneo a garantire un futuro turistico di successo alla destinazione Trieste e alla sua provincia.

## **6. Raccomandazioni e conclusioni**

Al fine di affrontare le debolezze strutturali esistono alcune linee di intervento valide e applicabili a ogni scenario e che sono illustrate a seguire.

### **Strategia turistica**

A oggi non emerge nella destinazione una strategia politica che metta il turismo al centro dell'attività economica e che vada oltre le semplici dichiarazioni di volontà. È evidente la necessità di una strategia di sviluppo chiara, con obiettivi, priorità e investimenti.

### **Organizzazione del sistema**

È necessario prevedere la definizione delle linee di intervento per incrementare il dialogo tra attori e la collaborazione all'interno di tutto il sistema di Trieste e della sua provincia e l'individuazione dei maggiori stakeholder e degli enti di riferimento per il settore turistico al fine di organizzare l'intero sistema ottimizzando confronti, tempistiche ed efficacia delle azioni. Questa linea di intervento ha un'importanza primaria per garantire un futuro alla destinazione. La mancanza o la debolezza dell'ente di management turistico può causare l'insuccesso di azioni anche ad alto potenziale. La mancanza di un gruppo di stakeholder forti, allo stesso modo, può scoraggiare l'operatività di tutto il territorio. È necessario che il sistema nel suo complesso collabori sinergicamente per sviluppare un nuovo modello di offerta turistica, maggiormente orientato al mercato e altamente competitivo.

## **Modernità strutture e infrastrutture**

Le strutture e infrastrutture di tutta la destinazione sono gestite con un modello datato e non sono state rinnovate nel tempo. Questo, da un lato, ha allontanato la destinazione dal mercato rendendo l'offerta inadeguata alla domanda, e dall'altro lato rende difficile soddisfare i clienti attuali per l'impossibilità di adattare l'esistente per le esigenze espresse dall'industria turistica.

L'offerta deve comprendere che non è possibile avere un futuro nel turismo se non ci si adegua alle richieste della domanda turistica, ovvero, dei clienti che si recano nella destinazione o che potenzialmente potrebbero soggiornarvi. Il passaggio al turismo di motivazione deve avvenire anche nelle menti di tutti gli operatori e attori locali, che spesso ancora considerano le sole risorse sufficienti ad attrarre turisti. Ora tutta l'offerta deve creare un prodotto e per questo strutture e infrastrutture non possono tirarsi indietro dall'adeguarsi al mercato. È necessario incoraggiare Trieste e la sua provincia al rinnovamento delle strutture e infrastrutture al fine di continuare a competere nel mercato e non rimanere un passo indietro ai competitor. Questo può esigere dei forti investimenti (soprattutto nel settore alberghiero e nelle infrastrutture, come nel caso della costruzione di un centro congressi), ma se alcune cose sono evitabili, altre sono indispensabili.

## **Formazione**

Come si è visto il cliente attuale, il post-turista è un consumatore attento e spesso pretenzioso che cerca la qualità in ogni aspetto della sua vacanza. Se si asserisce che l'unico fattore imperfetto che potrebbe compromettere qualcosa di ben organizzato è il fattore umano, allora ben si comprende l'importanza della formazione.

La regione realizza corsi e seminari dedicati agli operatori turistici ma è necessaria una maggiore focalizzazione e operatività della formazione in relazione alla situazione della città e della provincia di Trieste. Questo tipo di formazione può servire da un lato per ottimizzare l'apprendimento e la comprensione dei temi, e dall'altro lato per incoraggiare gli operatori a formarsi continuamente e a incrementare la qualità dei servizi offerti al turista.

La formazione non deve coinvolgere solo gli operatori strettamente collegati al turismo (operatori info point, albergatori, ecc.) ma anche tutti gli operatori che hanno un contatto con il turista (gestori di ristoranti e bar, fornitori di servizi di guide, gestori di musei, ecc.). Particolare accento deve essere dato alla conoscenza delle lingue straniere e alla formazione del personale addetto al prodotto MICE, che deve essere di altissimo livello.

## **Prodotto-destinazione**

Trieste possiede alcuni prodotti turistici forti, altri più deboli ma non possiede per nulla un prodotto-destinazione ovvero un sistema integrato di offerta che renda Trieste e la sua provincia riconoscibili e distinti rispetto i competitor.

Come detto in precedenza, l'adozione di strategie a troppo breve termine e in assenza di una visione a lungo raggio, ha portato alla de-costruzione di un'immagine turistica di

Trieste e alla mancanza di servizi turistici integrati ed efficienti. La destinazione Trieste deve essere unica e deve offrire al turista un prodotto riconoscibile e competitivo.

### **Promocommercializzazione**

Il cliente deve avere sempre a disposizione la possibilità di prenotare il suo soggiorno, secondo le modalità che preferisce e nel momento che preferisce. Il cliente deve poter avere un ampio ventaglio di scelta di proposte differenti (nelle proposte attuali i tematismi non sono molto diversi e rischiano di confondere il cliente a causa dell'eccessiva somiglianza tra un'offerta e l'altra) sia già confezionate (pacchetti), sia da lui modulabili a seconda delle sue esigenze (alloggio, servizi, card, visite, ecc.).

Concludendo, è possibile individuare quali punti chiave per lo sviluppo di Trieste e **della sua provincia come una destinazione turistica di successo, la necessità di costruzione di una vision e di strategie di posizionamento a lungo termine, la dinamizzazione dell'intero sistema e l'incremento del ventaglio prodotti e di esperienze che il turista può vivere a Trieste ma soprattutto, il farlo subito.**

## **Nota metodologica**

Il presente lavoro è stato commissionato alla Josep Ejarque Consulting dalla Fondazione Nord Est, con comunicazione del 9 dicembre 2010, con l'intento finale di individuare i possibili scenari di sviluppo per la Provincia di Trieste. La Josep Ejarque Consulting ha elaborato il progetto d'intesa con il Direttore Scientifico della Fondazione Nord Est, Daniele Marini e con il supporto del Segretario alla Ricerca, Silvia Oliva. Con questa premessa, è stato richiesto alla Josep Ejarque Consulting uno studio comprendente l'analisi dell'attuale situazione della destinazione Trieste e la sua organizzazione ed evoluzione, l'analisi di competitività, l'analisi dei fattori di attrattività in rapporto all'attuale situazione del mercato e i possibili scenari futuri, definendo il potenziale turistico della destinazione.

Il lavoro svolto mira all'individuazione delle possibili evoluzioni future della destinazione Trieste e delle strategie più adeguate da attuare in funzione del mercato e dei possibili scenari che in esso si prospettano.

## LA PORTUALITÀ DI TRIESTE NEL CONTESTO DEI PROGETTI PER L'ALTO ADRIATICO

*Giacomo Borruso e Paolo Costa*

### 1. Il Contesto globale

Di fronte alle sfide derivanti dalla continua evoluzione della situazione globale la portualità triestina – ma lo stesso vale per tutta la portualità del Nord Adriatico e, per altri versi, per tutta la portualità italiana – ha il grande problema/opportunità di ripensare al proprio sviluppo, anche infrastrutturale per rilanciare e consolidare propri credibili scenari di crescita.

In base ai dati forniti da Alphaliner, e ripresi ed elaborati da AIOM (Agenzia Imprenditoriale Operatori Marittimi di Trieste), si può rilevare che:

- Il traffico mondiale container, in termini di movimentazione, ha superato nel 2010 i 560 milioni di Teu, quantitativo maggiore a quello consuntivato nel 2008 (540 milioni di Teu) e, in termini più marcati, quello negativo del 2009 (475 milioni di Teu);
- l'andamento del commercio mondiale per mare nel 2010 ha registrato un incremento generale del 14,5%, contro un calo avutosi nel 2009, rispetto all'anno precedente, dell'8,9%.

Sulla scorta di tali dati si può presupporre con relativa sicurezza che la crisi globale, per quanto concerne i volumi del commercio mondiale per mare, sembra essere alle spalle.

Ma la crisi ha prodotto effetti che devono essere presi in considerazione per consentire di recuperare, prima, e superare, poi i livelli dei traffici pre-crisi e impostare un percorso di rilancio strutturale.

Dai dati rilevati da Neptune Orient Lines risulta, in effetti, essersi prodotta una rivoluzione strutturale nella dinamica dei traffici contenitori a livello globale, che assegna ai traffici intra-siatici una movimentazione al 2009 pari a 56,2 Milioni/Teu per anno, contro una movimentazione pari al 5,2 Milioni/Teu per anno prodotta dai traffici USA/Europa; un dato quest'ultimo decisamente inferiore anche alla movimentazione di Teu nel corso del 2009 registrata fra Europa e Asia pari a 16.2 milioni di Teu,

La relazione commerciale sempre più rilevante fra Europa e Asia, unita alla vigorosa crescita di paesi (i cosiddetti BRIC Brasile, Russia, India e Cina ma non solo), connotati da notevole dinamismo e da forte capacità di produzione industriale e di esportazione, in grado di imprimere una decisa spinta ai traffici destinati a perdurare per un arco di tempo piuttosto prolungato riporta di fatto il Mar Mediterraneo al centro delle relazioni economiche e commerciali europee.

La crescita prevista delle economie asiatiche in particolare – e quindi la crescita e il consolidamento di mercati di esportazione per i prodotti europei e italiani – è dimostrata anche dai dati relativi alla crescita del PIL di alcuni Paesi dell'area (Cina +10,3%, India +10,4% nel 2010 con previsione nel 2011 rispettivamente di +9,6% e +8,2%) rispetto ai dati di crescita del PIL dell'Eurozona aumentato nel 2010 dell'1,8% e che, secondo le stime del FMI nel 2011 potrà contare su una crescita non superiore al 2%.

La crescita di PIL, e quindi la crescita del mercato delle economie emergenti, si riflette anche sui dati di traffici containerizzati, riferibili a talune aree significative che, nel 2010, rispetto al 2009 evidenziano aumenti significativi.

In particolare:

- i porti cinesi hanno segnato un incremento del 17,9%;
- i porti sudamericani hanno registrato un aumento del 17,6%.

Incrementi di portata minore si sono avuti anche nelle altre aree continentali. In particolare, per quanto riguarda i porti europei, il 2010 registra segnali positivi ma, al contempo, evidenzia che, salvo rari casi, o ad eccezione di singoli comparti merceologici, il recupero dei livelli pre-crisi non è ancora avvenuto.

I dati più recenti evidenziano che il Northern Range ha registrato nel 2010 un incremento dell'11,8%, recuperando solo in parte la perdita pari al 15,7% registrata nel 2009, rispetto al 2008.

Sul versante mediterraneo, per quanto concerne in particolare l'area East-Med, si rileva un +17,6 (a fronte di un calo del -21,6 nel 2009 rispetto all'anno precedente).

Per quanto riguarda l'Alto Adriatico in particolare, i dati del 2010 evidenziano i seguenti andamenti:

- l'Alto Adriatico occidentale (Venezia, Ravenna, Ancona) +4,07% nel 2010 (-5,11% nel 2009);
- l'Alto Adriatico orientale (Trieste, Capodistria, Fiume) +19,26% nel 2010 (-12,55% nel 2009).

Guardando ai dati del porto con maggiore contiguità geografica rispetto a Trieste, si nota che Capodistria ha avuto nel 2010 un incremento del 38,92% con 476.731 Teu, rispetto ai 343.165 del 2009 e ai 335.943 del 2008; Trieste, invece, ha registrato nel 2010 un incremento dell'1,69% con 281.624 Teu, rispetto ai 276.957 del 2009.

## **2. Possibili evoluzioni nella strategia di sviluppo**

L'evoluzione dei traffici, sia pure con situazioni differenziate da scalo a scalo, dimostra, comunque, che si registra un sensibile interesse per gli scali dell'Alto Adriatico da parte dello *shipping* internazionale.

Ampliando l'arco temporale considerato, e analizzando i dati del periodo 1996-2010, si registrano, peraltro, le seguenti variazioni:

- Trieste +59,16% (da 176.939 a 281.624 Teu)
- Capodistria +637,72% (da 64.622 a 476.731 Teu)
- Fiume +364,28% (da 29.529 a 137.100 Teu)
- Venezia +133,06% (da 168.805 a 393.425 Teu)
- Ravenna -4,06% (da 190.784 a 183.041 Teu)
- Ancona +69,83% (da 65.000 a 110.395 Teu).

Tali riscontri numerici, se confermano l'assunto di un rilevante interesse da parte dello *shipping* nei confronti della portualità alto adriatica evidenziano, altresì, la diminuzione della quota di container movimentati dai porti della sponda italiana (Ancona, Ravenna, Venezia e Trieste nel 1996 si aggiudicavano l'87% dei container movimentati in Alto Adriatico mentre nel 2010 la quota di pertinenza dei quattro porti italiani era scesa al 62% per effetto del rilevante sviluppo registrato dai porti di Capodistria e di Fiume).

Non può sfuggire peraltro che, nel determinarsi di tale situazione, pesa il mancato sviluppo del Porto di Trieste che, da primo scalo per il movimento container nel 1996, diviene il terzo nel 2010, superato da quelli di Capodistria e Venezia.

Dall'Analisi dei dati suesposti e da una valutazione complessiva della situazione, si desume che:

- a) la portualità nord europea, articolata su scali di grandi dimensioni, rimane sempre fortissima e appare destinata a mantenere le sue posizioni, anche in virtù dei rilevanti investimenti che vi verranno realizzati sia in area portuale sia nelle reti ferroviarie, stradali e fluviali di adduzione. Rotterdam ha chiuso il 2010 a 11,1 milioni di teu (+13,9%) e Anversa a 8,5 milioni di teu (+16,1%).
- b) In ambito mediterraneo, Marsiglia ha movimentato fino a novembre 2010 880 mila teu (+9 %); anche la portualità mediterranea, articolata su molteplici scali, appare connotata da forte dinamismo, soprattutto nelle aree che si sono da poco inserite nei grandi flussi di traffico (Mar Nero e Nord Africa).
- c) L'area del Central Med registra gli effetti dello sviluppo degli scali africani soprattutto per gli hub di transhipment. Mentre Tanger-Med, in Marocco, è cresciuta nel terzo trimestre del 2010 del 55%, movimentando 1,4 milioni di teu e Porto Said in Egitto ha visto aumentare i suoi traffici del 10%, appaiono in difficoltà, con rilevanti perdite di quote di traffico il porto spagnolo di Algesiras e quelli italiani di Gioia Tauro e Taranto.
- d) L'Alto Adriatico cresce nel suo complesso, soprattutto per effetto dello sviluppo registrato dai porti di Capodistria e Fiume, il cui ruolo può, in prospettiva, risultare utile per far raggiungere, insieme allo sviluppo infrastrutturale dei porti di Trieste, Venezia e Ravenna, all'intero Nord Adriatico le dimensioni di scala nelle operazioni portuali utili a configurarlo come porta di accesso ai mercati d'Europa competitiva con quella del Mar del Nord e delle altre "porte" mediterranee (Mar nero; Alto Tirreno, Marsiglia, porti spagnoli).

### **3. La portualità italiana**

In un contesto connotato ovunque da forte dinamismo, la portualità italiana appare in difficoltà e perde, anno dopo anno, posizioni nelle graduatorie mondiali e europee.

La situazione di difficoltà è destinata a prolungarsi, in assenza di interventi decisi e incisivi, che siano in grado di ridare competitività a un sistema trasportistico e logistico, assolutamente inadeguato a collocarsi, in termini positivi, in un contesto competitivo molto agguerrito.

Le considerazioni formulate relativamente alla situazione critica della portualità italiana, forniscono adeguate spiegazioni al ruolo poco incisivo che le attività della logistica hanno nell'economia del nostro Paese.

In effetti, recenti studi rilevano che l'Italia ha un fatturato logistico sostanzialmente pari al solo fabbisogno del Paese (tenendo, ovviamente, conto del fatto che una quota di

servizi viene esportata, e una, sostanzialmente analoga, viene importata): l'Italia non è dunque attualmente in grado di trarre vantaggio sul fronte logistico dalla sua collocazione privilegiata sullo scacchiere mondiale.

In considerazione del ruolo decisivo che assume nell'economia del paese, e altresì a livello globale, la logistica e le sue possibili evoluzioni, sono oggetto di specifica attenzioni e di molteplici studi.

I porti hanno, ovviamente, un ruolo decisivo per realizzare buone prestazioni logistiche e alla loro possibile evoluzione, a livello comunitario, è dedicato un recente studio, presentato nel dicembre del 2010, da NEA-University of Leeds. In tale studio viene presa in considerazione la situazione degli scali europei (comunitari) e l'adeguatezza delle loro connessioni con la rete europea di infrastrutture lineari. Uno degli obiettivi dello studio è l'individuazione di un network, geograficamente definito, di nodi portuali europei. Vengono individuati, nel contesto di EU27, 57 porti, sui quali dovrebbero concentrarsi i traffici, in particolare quelli containerizzati, nei prossimi venti anni.

I criteri che stanno alla base della scelta sono l'accessibilità per le regioni interne e la possibilità di ottimizzare i processi interattivi. Lo studio prevede, per i futuri sviluppi della portualità italiana, la concentrazione dei traffici nei seguenti scali, considerati, in genere, secondo una logica sistemica, tenendo conto della loro inadeguata dimensione, se singolarmente valutati:

- Trieste-Venezia-Ravenna (cui va aggiunto Koper e Rijeka in quanto lo studio NEA individua nel Nord Adriatico il sistema portuale di riferimento)
- Brindisi-Taranto
- Gioia Tauro
- Napoli-Salerno
- Genova-Savona
- La Spezia-Livorno.

Come si può rilevare, il solo porto di Gioia Tauro viene considerato senza aggregazione ad altri scali per il suo ruolo di scalo dedicato esclusivamente al transhipment. Ancora una volta appare evidente che sono le economie di scala, che in Italia sono superabili solo dalla cooperazione di più scali in veri sottosistemi, a dettare la competitività portuale in Europa.

Le indicazioni di cui sopra, appaiono anche, coerenti con quelle contenute nel Libro Bianco dei Trasporti UE, che fissano per i prossimi anni, estendendo, in alcuni casi l'arco temporale a quattro decenni, i seguenti obiettivi:

- a) la riduzione del 60% almeno delle emissioni del settore dei trasporti, obiettivo che rende necessaria un'azione incisiva che tenga conto dell'esigenza di diminuire distanze e tempi di percorrenza, operando sullo sviluppo dell'intermodalità, intesa in tutte le sue possibili configurazioni;
- b) la necessità di avere un più articolato insieme di punti di accesso nel continente europeo, connotati da maggior efficienza, al fine di evitare movimenti non necessari nell'area in questione, perseguendo lo sviluppo delle attività della logistica e la razionalizzazione dell'intero sistema; un tale assetto consentirebbe al bacino mediterraneo, di consolidare il suo ruolo nodale, soprattutto per quanto concerne i traffici provenienti dal Far East, affermandosi come snodo centrale nelle relazioni commerciali con un'area di primaria importanza nel contesto degli scambi internazionali;
- c) lo sviluppo del calcolo del *carboon footprint* per ogni spedizione.

Gli orientamenti sopra delineati sono, altresì, coerenti con la metodologia elaborata dalla Commissione europea in sede di revisione della rete trans-europea dei trasporti. La Commissione Europea ha, tra l'altro, adottato due criteri di selezione per l'individuazione dei porti prioritari:

- una soglia quantitativa;
- un criterio di bilanciamento geografico, che mira ad assegnare un porto prioritario lungo ogni costa delle "macro regioni" europee, puntando, inoltre, a "un'ottimizzazione funzionale" per alcuni scali portuali legati ai servizi ferry.

Il primo parametro quantitativo di selezione basato sui volumi di traffico si adatta meglio ai modelli dei grandi porti tipici della portualità atlantica e del mare del Nord; nel mar Mediterraneo, in special modo in Italia, per rispondere alla domanda di spazi generata dalle esigenze della logistica e della portualità, si è resa necessaria un'integrazione e una "specializzazione funzionale" tra porti situati in città vicine, che competono e cooperano allo stesso tempo, secondo il modello dei sistemi multi portuali (multiport system).

### **3.1 Il sistema di aggregazione multiportuale**

In termini di estrema sintesi, si possono evidenziare le seguenti linee di indirizzo:

- la necessità di integrazione del sistema portuale Nord Adriatico per implementare la capacità di competere sui mercati europei;
- in accordo con le indicazioni contenute in molteplici studi, predisposti anche a livello internazionale, nel Libro Bianco dei Trasporti UE e nel Piano nazionale della Logistica, va individuata nella sinergia fra i porti della "Piattaforma Logistica del Nordest", i porti di Ravenna, Venezia e Trieste, un'importante carta da giocare per implementarne la competitività del sistema, riqualificando il suo assetto operativo;
- è necessario farsi trovare pronti per approfittare della ripresa economica, che si può sperare prossima, alla luce del recupero dei traffici marittimi, registratosi nel corso del 2010, anche se più lenta dell'auspicabile
- si deve valorizzare il vantaggio localizzativo del Nord Adriatico che si trova lungo la rotta più corta – quella che assicura il miglior tempo di transito e il minor volume di emissioni inquinanti – tra l'Asia, motore di sviluppo mondiale e mercato di esportazione delle merci europee in crescita e l'Europa, in particolar modo la Germania che registra i migliori record economici a livello continentale.

È opportuno perseguire una strategia di coordinamento fra i porti del Nord Adriatico (Venezia e Trieste, ma anche Capodistria Fiume e Ravenna) dato che – perseguendo autonome linee di sviluppo - si possono consolidare correnti di traffico adeguate a fare dell'area più settentrionale del bacino adriatico, una credibile porta di accesso ai mercati europei. L'ipotesi è confermata peraltro nel piano nazionale della logistica ove si afferma che i soli porti di Venezia e Trieste riuscirebbero nel medio periodo a raggiungere movimentazioni non competitive rispetto ai porti del Northern Range.

Si creerebbe, in tal modo, una situazione idonea a rendere conveniente l'alternativa adriatica per le grandi compagnie dello *shipping* mondiale, rafforzando la possibilità di

conseguire gli obiettivi di consolidamento infrastrutturale previsti dall'Unione Europea nel definire la rete prioritaria TEN-T, peraltro in corso di revisione.

Può risultare conseguibile per la portualità dell'Alto Adriatico, il raggiungimento, in un arco di tempo pluriennale, di un traffico che, in linea orientativa, si può fissare in 8-10 milioni di Teu.

Si riuscirebbe, in tal modo, in una decina di anni, a controllare tra il 10 e il 20% del mercato europeo: una quota contendibile da una portualità alto adriatica che non intenda rinunciare a un proprio protagonismo sul mercato continentale.

I porti di Venezia, di Trieste, ma anche di Monfalcone se questo dovesse avviarsi a sviluppi importanti, condividono con Ravenna, Capodistria e Fiume (in un rapporto di competizione-cooperazione, oggi solo volontariamente autoregolato entro l'accordo NAPA, North Adriatic Port Association) un eccezionale vantaggio localizzativo: la collocazione mediterranea più settentrionale, e quindi più vicina ai mercati europei vecchi e nuovi, e la collocazione centrale rispetto alla relazione Germania, locomotiva d'Europa, ed Estremo Oriente (Cina e India), locomotiva del mondo.

Questo vantaggio geografico, opportunità irripetibile, può diventare un vantaggio economico solo se la portualità Alto Adriatica raggiunge una scala di operatività minima significativa rispetto al mercato europeo contendibile.

La soglia-obiettivo degli 8-10 milioni di TEU è quella minima per rendere conveniente allo shipping mondiale il servizio diretto (senza transhipment) Europa-Estremo Oriente.

Oggi, l'incapacità di operare a una scala adeguata di attività rende i porti mediterranei solo una tappa di solo transito per i traffici—soprattutto quelli da e per l'Estremo Oriente—che mantengono come destinazione finale europea i porti del Mar del Nord.

L'Alto Adriatico vince la sua scommessa solo se diventa l'origine/destinazione esclusiva dei propri traffici da/per oltre Suez e non più solo una tappa scomoda, raggiunta solo da servizi *feeder* che la collegano a pochi porti di *transhipment*, di traffici oceanici con origine/destinazione finale europea nel Mar del Nord; in tale sfida, la portualità alto adriatica può far valere il miglior transit time (un risparmio di non meno di cinque giorni di navigazione) e le migliori performance energetiche (minor consumo di carburante) e ambientali (minor emissione di CO<sub>2</sub>). E' quanto sta accadendo con il servizio diretto container AAX (Hyundai/Hanjin/Yang Min/UASC) che tocca Venezia, Trieste, Koper e ancor prima il servizio Maersk/CMA-CMG che tocca Koper, Trieste e Rijeka.

Ogni obiettivo inferiore —come quello perseguibile in uno solo dei cinque porti— nel caso più immediato solo a Monfalcone - Trieste invece che a Venezia, o viceversa - renderebbe per contro meno sostenibili i servizi diretti Estremo Oriente e Alto Adriatico e difficilmente conveniente anche ogni ingente investimento nelle infrastrutture portuali e logistiche in un solo scalo.

### **3.1.1 I porti dell'Alto Adriatico o vincono assieme o perdono assieme**

La soglia-obiettivo degli 8-10 milioni di TEU è quella necessaria per rispettare le attese europee—e rendere conveniente alla stessa l'investimento prioritario nelle reti infrastrutturali ferroviarie e stradali (Progetti prioritari 1, 6 e 23 TEN-T) di interesse italiano che acquistano un "valore aggiunto europeo" se diventano strumento per una più equilibrata alimentazione marittimo-portuale dal Sud dell'Europa stessa.

La tesi che i porti NAPA, tutti assieme e solo tutti assieme, possano costituire un'alternativa sostenibile ai porti del Mar del Nord è tesi che è stata fatta propria dai

lavori preparatori della Commissione Europea alla revisione delle reti TEN-T in corso a Bruxelles e che sta ai governi italiano e sloveno continuare a difendere. Non è casuale il co-finanziamento europeo al progetto ITS Napa (armonizzazione e coordinamento dei sistemi informatici dei cinque porti) e la valorizzazione nel rapporto NEA 2010 commissionato dalla Commissione Europea "TEN-t ports and their connections within the TEN-T", del sistema portuale nord adriatico tra gli hub principali europei.

Ma, quello che più conta, è l'evidente correlazione stabilita dalla Commissione europea tra la conferma dell'interesse "prioritario" comunitario per gli investimenti sul PP1 (valico del Brennero), PP6 (tratta Verona-Venezia-Trieste-Divaccia) e PP23 (estensione del corridoio da Vienna a Bologna via Tarvisio Udine Treviso-Venezia- Bologna /Trieste –Capodistria) e lo sviluppo portuale dell'Alto Adriatico, che questa "priorità" giustifica.

E' a questo che è connesso anche l'incoraggiamento UE a valutare un esperimento di coordinamento transnazionale (Italia, Slovenia e in previsione Croazia) dell'attività di regolazione della concorrenza tra gli scali alto adriatici per aumentare la competitività del sistema, cominciando da un graduale processo di armonizzazione delle regole oggi diverse perché dettate dalla legislazione di tre paesi.

Inoltre, gli scali adriatici dell'associazione NAPA, al fine di esprimere con ancora più forza il bisogno di cambiamenti radicali rispetto all'attuale assetto sia organizzativo sia infrastrutturale hanno sottoscritto il 22 marzo 2011 un Memorandum d'Intesa comune in cui promuovono le priorità strategiche in materia di connessioni ferroviarie con le reti trans-europee in corso di discussione a livello europeo.

Si tratta di un documento che sancisce il "supporto di tutti allo sviluppo di tutti" con particolare riferimento al potenziamento della rete ferroviaria interna e alla connessione fra i porti e la rete europea Ten-T per raggiungere le regioni a più alto potenziale di crescita: Nord Italia, regione alpina, Baviera, Repubblica Ceca, Slovacchia, Ungheria e regione balcanica.

L'associazione NAPA è quindi un'unione di indubbia utilità, ma che dovrà integrarsi in una più ampia aggregazione sistemica della logistica del Nord Est italiano, da immaginare connotata da ben più solidi legami strutturali e operativi.

Per quanto concerne nello specifico la portualità triestina, appare evidente che, alla luce dei dati disponibili, è quella che più ha sofferto le situazioni critiche degli ultimi anni; senza sottovalutare i benefici attesi dal perseguimento coordinato di obiettivi di comune interesse, si rende, tuttavia, indispensabile un'analisi serrata, mirata a evidenziare i motivi di un mancato sviluppo, che colloca i traffici attuali ben al di sotto delle effettive capacità infrastrutturali disponibili.

La crisi triestina non può, dunque, venir considerata a mera valenza congiunturale, ma ha innegabili connotazioni strutturali, sulle quali è urgente intervenire, per evitare un ulteriore scadimento e una non escludibile progressiva marginalizzazione.

### **3.1.2 Il porto di Trieste: dati**

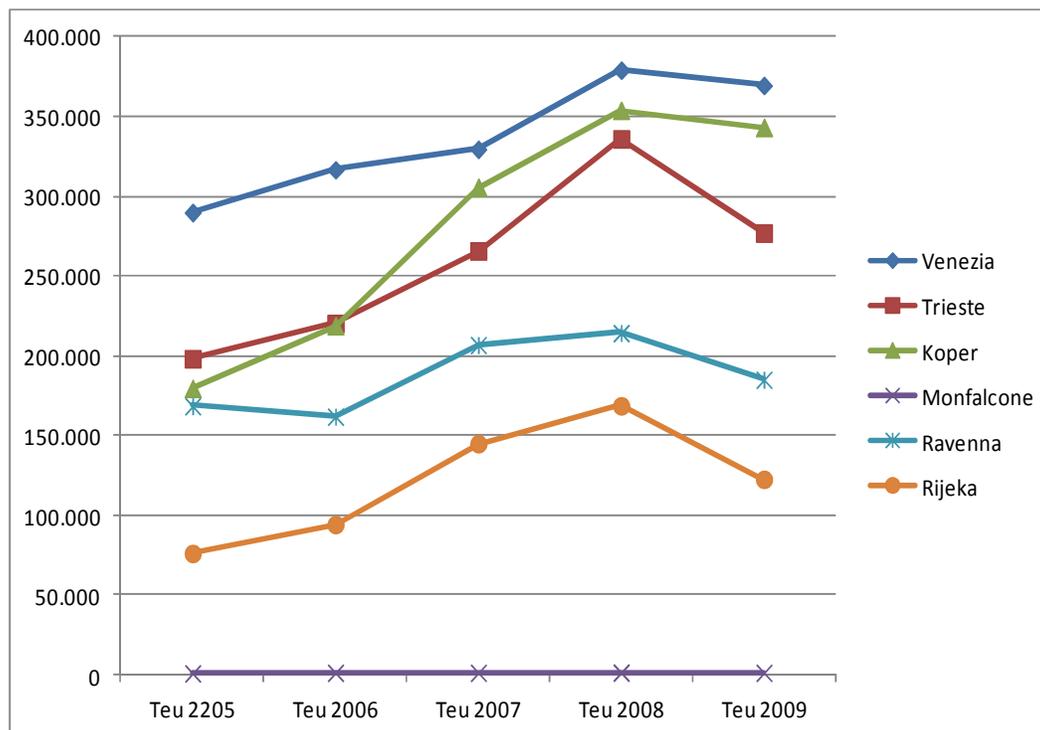
I dati relativi agli ultimi anni evidenziano che lo scalo triestino, relativamente al traffico containerizzati, si colloca al terzo posto nel contesto della portualità alto adriatica; si tratta di una posizione che segna un regresso per il porto che, alla fine del XX secolo, era di gran lunga, con riferimento ai container, il primo terminale adriatico.

**Tab. 1 – Movimentazione contenitori (TEU) nell’Alto Adriatico e nell’Alto Tirreno (2009 – 2005)**

	2009	2008	2007	2006	2005	2009 - 2008	2008 – 2007	2009 - 2005
<b>N.</b>								
Adriatico	1.298.735	1.453.564	1.254.368	1.013.886	913.885	-10,65%	15,88%	42,11%
Venezia	369.474	379.072	329.512	316.641	289.860	-2,53%	15,04%	27,47%
Koper	343.165	353.880	305.648	218.970	179.745	-3,03%	15,78%	90,92%
Trieste	276.957	335.943	265.863	220.310	198.319	-17,56%	26,36%	39,65%
Ravenna	185.022	214.324	206.786	162.052	168.588	-13,67%	3,65%	9,75%
Rijeka	122.700	168.761	145.040	94.390	76.258	-27,29%	16,35%	60,90%
Monfalcone	1.417	1.584	1.519	1.523	1.115	-10,54%	4,28%	27,09%
<b>N. Tirreno</b>								
Genova	3.371.677	4.044.445	4.030.343	3.682.858	3.527.685	-16,63%	0,35%	-4,42%
La Spezia	1.533.627	1.766.605	1.855.026	1.657.113	1.624.964	-13,19%	-4,77%	-5,62%
Livorno	1.046.000	1.246.139	1.187.040	1.136.664	1.024.455	-16,06%	4,98%	2,10%
Savona	592.050	778.864	745.557	657.592	658.506	-23,99%	4,47%	-10,09%
Vado	200.000	252.837	242.720	231.489	219.760	-20,90%	4,17%	-8,99%

Fonte: Elaborazione da Assoport, 2009; Autorità portuali; Porto di Amburgo

**Fig. 1 – Movimentazione contenitori (TEU) nei porti dell’Alto Adriatico (2009 – 2005)**



Fonte: Elaborazione da Assoport, 2009; Autorità portuali; Porto di Amburgo

Va osservato che nel corso del 2010, il porto di Capodistria ha realizzato una significativa performance, raggiungendo i 470 mila Teu, livello mai raggiunto da un porto adriatico.

Nel corso del 2011, si sta registrando un rilevante incremento del traffico containerizzato anche nello scalo triestino; quest'anno verranno sicuramente superati i 400.000 teu movimentati, quota mai in precedenza raggiunta dal terminale del Molo VII.

Nel solo mese di agosto sono stati movimentati oltre 40.000 container, cifra che rappresenta per il mese in questione un autentico record.

Si tratta di indicatori che debbono trovare conferma nei mesi futuri per poter parlare di autentica evoluzione tendenziale per lo scalo giuliano; peraltro, se coniughiamo tali dati con la performance registrata lo scorso anno dallo scalo capodistriano, possiamo ritenere di avere elementi sufficienti per affermare che la portualità dell'Alto Adriatico, nel suo complesso, è in grado di attrarre crescenti correnti di traffico, premessa questa, che è alla base dei progetti che sono stati presentati per il suo potenziamento.

### **3.1.3 I punti di forza**

Il porto di Trieste condivide con gli altri porti dell'Alto Adriatico (da Ravenna a Fiume) una collocazione da considerare ottimale nei confronti di vaste aree di mercato, ubicate nella pianura padana e al di là della barriera alpina.

Un ulteriore elemento di forza per lo scalo triestino è la presenza di fondali naturali di tutto rilievo (i migliori dell'Alto Adriatico) non necessitanti di specifici interventi per accogliere le grandi portacontainer; tale situazione fa del porto giuliano un riferimento naturale importante in vista del prevedibile aumento dimensionale delle navi destinate al trasporto di contenitori. Già oggi, in molte situazioni, per i servizi che fanno più toccate nell'Alto Adriatico, Trieste si configura come prima tappa per realizzare un alleggerimento che consenta successive soste in porti meno dotati dal punto di vista del pescaggio.

Un terzo punto di forza per Trieste, da considerare in proiezione futura strettamente collegato a Monfalcone, è la diretta connessione con la linea ferroviaria Pontebbana, che rappresenta la più diretta e conveniente tratta terminale del Corridoio Baltico; il vantaggio differenziale della Pontebbana, rispetto ad altre direttrici (ad esempio, il Brennero) è quello di essere oggi largamente sottoutilizzata, disponendo in tal modo di ampi margini di capacità da offrire.

Si tratta di una premessa essenziale per avviare qualsiasi progetto di potenziamento di un sistema portuale, ed è, indubbiamente, uno degli elementi che hanno indotto Unicredit e Maersk a presentare congiuntamente un progetto di sviluppo del sistema portuale Trieste-Monfalcone.

### **3.1.4 I punti di debolezza**

I punti di debolezza dello scalo triestino sono, per molti versi, simili a quelli di tutta la portualità italiana; la legge 84/94 ha migliorato la situazione per quel che riguarda l'apertura al mercato all'interno degli scali, ma poco ha fatto per quel che concerne l'apertura al mercato degli scali, in proiezione esterna.

Le molteplici versioni presentate per modificare la legge 84/94 affrontano solo marginalmente i reali problemi della portualità italiana e, anche se la bozza attualmente definita dovesse venir approvata nel testo finale licenziato dalla Commissione, non creerebbero le premesse per ridare competitività al sistema portuale italiano in un contesto internazionale.

Si renderebbero, di conseguenza, necessari ben più significativi interventi, in grado di rendere effettivamente interessanti per il capitale privato gli investimenti nello sviluppo delle infrastrutture portuali; un discorso analogo potrebbe venir proposto per gli investimenti nelle ferrovie.

In termini specifici, lo scalo triestino soffre di carenza di spazi operativi che rendono difficile l'efficiente organizzazione del lavoro portuale; i costi operativi dello scalo risultano, di conseguenza, elevati, rispetto alla portualità concorrente, in particolare nei confronti di Capodistria e Fiume.

Altro punto di debolezza dello scalo è rappresentato dalla qualità dei servizi ferroviari, che andrebbero potenziati a supporto di un'azione di rilancio.

Ulteriore problema è rappresentato dall'inadeguata organizzazione dei servizi, non solo di quelli doganali, necessari nei porti per rendere fluido il transito delle merci; si tratta di un problema annoso, non solo triestino, che penalizza la portualità italiana nei confronti di quella straniera.

### **3.2 La riforma della legislazione portuale**

Le tendenze aggregative che si stanno manifestando a livello internazionale, non possono, peraltro, prescindere dalle difficoltà che emergono per i porti italiani nel continuo confronto tra il regime e le condizioni operative dei porti nazionali con quelli sloveni e croati. Ciò mette in evidenza con urgenza la necessità di porre mano alla riforma della legislazione portuale italiana per passare dall'introduzione della concorrenza nei porti alla concorrenza fra i porti.

Sono due i temi generali "assenti" dal dibattito in corso sulla legge di riforma che occorre fin d'ora richiamare all'attenzione di Governo e Parlamento.

Il primo tema generale è quello della definitiva applicazione del principio di autonomia finanziaria che consenta ai porti di disporre di un quadro di riferimento certo per le proprie scelte infrastrutturali.

Il principio che si verrebbe in questo modo ad applicare è quello per il quale ogni Autorità Portuale sarebbe messa in grado di rischiare in proprio, assieme ai propri concessionari e alle altre imprese autorizzate a operare in porto, soggetti coinvolti tanto più quanto più si dovesse ipotizzare che ogni investimento portuale – salvo, forse, quello in dighe e canali - vada realizzato solo in presenza di una quota obbligatoria di cofinanziamento privato.

Le Autorità Portuali rese finanziariamente autonome vedrebbero così sottoposto ogni investimento al doppio vaglio del successo del proprio porto - (nessun porto in crisi di traffico, e quindi di entrate, potrebbe distruggere ricchezza in investimenti di dubbia utilità) - e del parere concorde del co-finanziatore privato. Si instaurerebbe un meccanismo virtuoso di concorrenza tra porti, giocato tanto sull'efficienza comparata nel gestire i traffici quanto sulla capacità relativa di effettuare i migliori investimenti nel momento più opportuno.

Si realizzeranno così finalmente alcune condizioni di quella "concorrenza tra i porti" che la legge n. 84 del 1994 non ha saputo o voluto affrontare limitandosi a regolare e solo in parte la "concorrenza nei porti".

Ma se l'autonomia finanziaria innescherebbe meccanismi di concorrenza "tra i porti" – anche tra i porti italiani, e non solo tra i porti italiani e i porti stranieri - è evidente che

essa postula che la “concorrenza tra i porti” si possa sviluppare anche su altri fronti, diversi da quello finanziario.

Il secondo tema generale “mancante”, se non presente con indicazioni contraddittorie, è quello di una profonda revisione del coordinamento delle attività portuali.

Oggi, pur abbracciando l’intero cluster marittimo portuale, la legge 84/94 disciplina solo secondariamente gli aspetti “lato mare” della portualità.

Di fatto, nell’ambito dei così detti servizi resi “jure gestionis”, servizi di interesse generale aventi una spiccata connotazione economica, l’Autorità portuale si occupa dei soli servizi resi in banchina, non potendo incidere anche sulla gestione dell’altra componente fondamentale del cluster marittimo-portuale, i servizi tecnico-nautici.

La riforma dell’84/94 non può prescindere dal concetto che il mercato portuale relativo ai servizi resi a terra è solo una parte del mercato portuale in senso ampio e che quindi risulta indissolubilmente connesso a esso.

Esiste poi un altro ambito che l’attuale legge non disciplina, e di cui neanche l’attuale proposta di riforma tiene conto: quello del coordinamento dei servizi e attività portuali in senso proprio con i servizi di interesse generale che vengono resi in ambito portuale dalle istituzioni statali (servizi resi “jure imperii”) e che incidono sui tempi di inoltro delle merci, uno degli indicatori più importanti per misurare l’efficienza dei porti.

La legge pur riconoscendo alle Autorità Portuali un potere di coordinamento delle attività svolte dalle Pubbliche Amministrazioni, non le dota di alcuno strumento effettivo al riguardo, lasciando di fatto che le singole istituzioni svolgano le proprie attività di istituto singolarmente, senza alcun soggetto che ne armonizzi l’operato.

A tal fine è necessario che l’istituzione responsabile della gestione economica del Porto, ossia l’Autorità Portuale, organizzi e regoli i rapporti tra le singole istituzioni e i soggetti portuali per ridurre o eliminare conflitti, contraddizioni, disarmonie, interventi inutilmente duplicativi e quindi dispersivi e antieconomici, facendosi magari essa stessa carico delle carenze organiche degli uffici.

## **4. Le Infrastrutture di trasporto e connessione**

### **4.1 Le infrastrutture di rete**

Qualsiasi sistema portuale, per poter funzionare adeguatamente, deve disporre di un buon sistema di infrastrutture di rete. Sotto il profilo autostradale, la dotazione infrastrutturale dell’area triveneta, può considerarsi buona.

Hanno preso avvio, in effetti, con qualche difficoltà di ordine finanziario, i lavori per la realizzazione della terza corsia sulla tratta Mestre-Trieste, lavori che, nelle intenzioni delle due Regioni interessate, dovranno procedere a ritmi serrati, al fine di accorciare i tempi realizzativi. Nell’arco di 4/5 anni, la Piattaforma Logistica del Nord Est disporrà, quindi, di un sistema autostradale ben strutturato, in grado di soddisfare la mobilità interna di persone e merci, e dotato, altresì, di ottimi collegamenti con la rete interna e con quella internazionale.

Per quanto concerne la situazione della rete ferroviaria del Nord Est, essa risulta, per vari motivi, carente, e i limiti sono di ordine infrastrutturale, ma anche gestionale. Per soddisfare un auspicabile, e possibile, sviluppo dei traffici, in particolare di quelli portuali, si rendono necessari, nel breve periodo, interventi idonei ad accrescere la potenzialità della rete.

Diversa appare la situazione ferroviaria nel lungo periodo, in particolare se si ipotizza un sistema portuale dell'Alto Adriatico, capace di movimentare, sul solo versante italiano 5/6 milioni di container.

In questa prospettiva, va rilevato che la sola direttrice del Triveneto oggi sottoutilizzata, è la linea Pontebbana, che potrebbe far fronte a significativi incrementi di traffico. Il traffico ferroviario convogliato sulla Pontebbana, incontrerebbe, peraltro, taluni colli di bottiglia in Austria, in particolare nel Semmelring e nel Kora—Alm, relativamente ai quali sono previsti interventi di adeguamento sostenuti anche in sede europea.

La Pontebbana dovrebbe costituire la parte terminale, verso l'Adriatico, del Corridoio Baltico. A tale riguardo, è necessario seguire con particolare attenzione il processo decisionale da cui deve scaturire la scelta degli scali dell'Alto Adriatico, da configurare quali terminali del Corridoio in questione. E' di tutta evidenza che il sistema portuale formato da Venezia e Trieste, con la prosecuzione verso Ravenna, deve rappresentare il riferimento puntuale ineludibile per la terminalizzazione adriatica del Corridoio.

Differente si presenta la situazione per quel che concerne la direttrice del Brennero, la cui capacità è oggi saturata e che potrà modificarsi solo al completamento del traforo del tunnel omonimo in corso, ed anche di quella verso Slovenia, Ungheria e Ucraina (Corridoio 5), che non crea problemi solo perché il livello del traffico che attualmente la riguarda è molto modesto.

Per consistenti sviluppi dei traffici adriatici, appare, dunque, necessario realizzare la nuova ferrovia del Brennero, che prevede la costruzione di una galleria di base, e la tratta Venezia-Trieste-Lubiana del Corridoio 5, opera quest'ultima essenziale per allargare a ovest il mercato del porto di Trieste e cruciale in proiezione futura per aprire a tutti gli scali del Nord Adriatico i mercati balcanici.

Problemi da risolvere, invece, in tempi brevi, sono quelli legati alla gestione dei servizi ferroviari che, nella loro configurazione attuale non si presenta idonea a sostenere adeguatamente, operazioni tese al rilancio della logistica del Nord Est.

La situazione critica non è riferibile alla sola area orientale del Paese, ma riguarda l'intero territorio italiano ed è legata a precisi orientamenti dell'azienda ferroviaria che intende, a fini di bilancio, eliminare le attività legate al cargo che non risultano remunerative.

Le soluzioni praticabili per questo problema, sono legate a un'effettiva apertura del mercato ferroviario, secondo le direttive comunitarie, fin qui applicate in termini più formali che sostanziali.

## **4.2 Le ferrovie regionali**

In molte regioni del nostro Paese, per dare soluzione ai problemi creati dal disimpegno dell'azienda ferroviaria, sono state costituite imprese ferroviarie a carattere regionale, con obiettivi e caratteristiche sostanzialmente comuni.

Uno dei compiti prioritari riguarda il trasporto di passeggeri, con particolare attenzione ai problemi dei pendolari, comparto che le Ferrovie non considerano interessante, in quanto scarsamente remunerativo.

A seguito del progressivo disimpegno dell'azienda ferroviaria, anche dalle attività legate al cargo, nelle aree in cui non si realizzano livelli di traffico idonei a renderle remunerative, le ferrovie regionali si occupano anche di funzioni e attività legate al trasporto delle merci.

Molto spesso le ferrovie regionali, sollecitate a farsi carico di impegni particolarmente onerosi, riferibili al trasporto di merci e passeggeri, sono prive di idonea strutturazione e di effettiva attitudine operativa.

Nella Piattaforma del Nord Est vi sono aziende ferroviarie attive che, in una logica di integrazione delle attività della logistica, potrebbero realizzare proficue convergenze, in vista della realizzazione di una più solida azienda, idonea a configurarsi come interlocutore credibile, a livello nazionale e internazionale.

A tale azienda potrebbe, in particolare, venir attribuito il compito delicato e importante, di gestire le operazioni legate all'esecuzione dell'ultimo miglio" di connessione alla rete Transeuropea di Trasporto.

#### **4.3 I terminali retroportuali**

Un tema da affrontare concerne la funzione delle aree retroportuali, e la loro concreta possibilità di svolgere una funzione significativa, in un'operazione di sviluppo delle potenzialità logistiche del Nord Est.

Va detto che negli ambiti portuali, in particolare a Venezia, vi sono aree idonee a sostenere un progetto di sviluppo dei traffici portuali.

Sotto questo profilo, Trieste appare meno dotata, ma le aree che risultano scarse in prossimità dello scalo triestino, appaiono ampiamente disponibili a Monfalcone, porto che è improprio considerare, soprattutto in chiave prospettica, secondo logiche differenziate da Trieste.

Sono, comunque, molteplici i terminali interni operanti nel Triveneto e sono, in particolare quelli di ubicati in Veneto, connotati da caratteristiche operative molto avanzate.

Gli Interporti di Verona e Padova, risultano, ad esempio, adeguatamente utilizzati, e rispondenti a corretti criteri operativi, per quel che concerne l'intermodalità e la logistica.

Anche l'Interporto di Trento svolge un ruolo concreto e significativo a vantaggio dei traffici gravitanti sul Brennero.

Diversa è la situazione delle infrastrutture puntuali del Friuli Venezia Giulia che, in alcuni casi, sono state condizionate nello svolgimento della loro attività da eventi esterni, ad esempio, l'ampliarsi dell'Unione Europea.

E' il caso degli Autoporti di Confine di Ferneti (Trieste) e Gorizia, sorti in maniera specifica per la razionalizzazione delle operazioni di transito alla frontiera.

Non è prevedibile considerati i volumi del traffico attuale, che, nel breve periodo, le infrastrutture in questione possano svolgere significative attività a supporto dei traffici portuali.

Potenzialità, al momento inesprese ha lo Scalo di Cervignano, realizzato sia per risolvere problemi di natura ferroviaria, che per svolgere funzioni retroportuali nei confronti dei porti della regione Friuli Venezia Giulia.

Il mancato sviluppo dei traffici del porto di Trieste, ha inciso negativamente sulla concreta possibilità dello Scalo di Cervignano di svolgere un'autentica funzione retroportuale ed ha, altresì, condizionato l'espletamento della funzione squisitamente ferroviaria.

Vi è, al momento, un raccordo funzionale dello Scalo con Porto Nogaro, e più contenute interazioni con gli altri due terminali portuali della Regione.

Un ruolo significativo potrà svolgere, in proiezione futura, il Centro Merci-Interporto di Pordenone, nel momento in cui, grazie al potenziamento della sua dotazione ferroviaria, potrà operare in termini più concreti per sviluppare la funzione intermodale.

Gioca a favore di questo Interporto il fatto di essere collocato sulla tratta Sacile-Gemona, parte integrante della linea che congiunge il Veneto alla Pontebbana che, come è già stato rilevato, dovrebbe essere parte del Corridoio Baltico.

In linea generale, comunque, sarà necessario analizzare le differenti situazioni, cercando di individuare funzioni e ruoli, idonei a dare equilibrio finanziario autonomo alle infrastrutture retroportuali del Friuli Venezia Giulia.

Un quesito che ci si deve porre riguarda le relazioni che debbono stabilirsi tra infrastrutture puntuali e lineari, nell'ambito della Piattaforma Logistica del Nord Est.

Si tratta, in sostanza, di definire le connessioni funzionali e gestionali che debbono instaurarsi tra sistema portuale, infrastrutture lineari (stradali e ferroviarie) e aree retro portuali.

Risulta evidente, dai riscontri che sono stati premessi a questa relazione, che la situazione attuale, caratterizzata da accentuata frammentazione decisionale e operativa, non appare idonea a rendere il nostro sistema logistico competitivo a livello internazionale.

#### **4.4 Dalle Società di Corridoio alle “società di piattaforma”**

Qualche tentativo di realizzare una più stretta connessione infrastrutturale è stato ipotizzato, e in alcuni casi, realizzato, utilizzando le cosiddette “Società di Corridoio”, deputate a creare a una gestione coordinata e coerente delle infrastrutture operanti in una determinata area.

Si tratta di operazioni non facili nel contesto italiano, che hanno, in effetti, suscitato non poche critiche e opposizioni, e che risultano, a tutt'oggi, presenti più a livello di “ipotesi di lavoro” che in termini di opzioni concrete. Il principale problema riguarda i rapporti tra gestione delle infrastrutture –che deve essere garantita a una pluralità di clienti—e gestione dei servizi che devono essere forniti in forma concorrenziale, anche per sfruttare al meglio gli investimenti infrastrutturali.

### **5. Le infrastrutture portuali a servizio di Trieste e del Friuli Venezia Giulia**

#### **5.1 I progetti**

Nel contesto sommariamente delineato, vanno presi in considerazione i progetti già definiti, e quelli ipotizzabili, per il sistema logistico dell'area triveneta.

I progetti più rilevanti, e altresì più dibattuti, si riferiscono al traffico containerizzato, relativamente al quale, nel corso del 2010, ne sono stati presentati due, riferibili a Trieste/Monfalcone e Venezia.

Si tratta di progetti ambiziosi e interessanti, in grado di modificare radicalmente, ove portati a realizzazione, la situazione della portualità italiana dell'Alto Adriatico.

Le due ipotesi progettuali, analoghe nei presupposti e diverse nella concezione operativa, puntano a costituire nell'area triveneta un'offerta di banchina, in grado di movimentare, a regime, non meno di 5 milioni di Teu. L'integrazione dei due progetti – coerente con lo sviluppo dell'intero sistema portuale del Nord Adriatico sopra

indicato— fornirebbe un arricchimento della base portuale di un progetto logistico che, dal punto di vista infrastrutturale, dovrebbe/potrebbe comprendere il coordinamento con la realizzazione e la gestione di adeguate infrastrutture ferroviarie in quella che diventerebbe una sorta di “società di piattaforma logistica” a servizio della porta adriatica del corridoio (europeo) adriatico-baltico.

### **5.1.1 Il progetto per Trieste**

I progetti di potenziamento previsti per il porto di Trieste sono molteplici e prendono spunto dalla presa d'atto dei suoi attuali limiti strutturali.

Tali limiti riguardano in particolare il traffico Ro-Ro, sviluppatosi notevolmente negli ultimi anni, che gravita su strutture e spazi assolutamente inadeguati.

Si è cercato di porvi rimedio, sfruttando al meglio gli spazi esistenti e cercando di acquisire, in qualità di area retro-portuale, l'Autoporto di Ferneti.

Si rendono, comunque, necessarie soluzioni più incisive e radicali, che si possono conseguire attraverso la realizzazione di un nuovo terminal. Di questa nuova infrastruttura è, in effetti, prevista la costruzione nel Canale Navigabile, ubicato nella Zona Industriale triestina; realizzando un non difficile collegamento con la grande viabilità triestina e, attraverso questa, con il sistema autostradale, si conseguirebbe un indubbio salto di qualità nell'assetto organizzativo dello scalo, con positivi effetti su tutte le componenti di traffico.

Nel Porto Nuovo si aprirebbero, in tal modo, spazi aggiuntivi per lo sviluppo dei traffici containerizzati, indispensabili in vista dell'ampliamento (allungamento o allargamento) del Molo VII

Si potrebbe, altresì, realizzare una più razionale sistemazione del servizio ferroviario, necessario per garantire un adeguato supporto a un traffico containerizzati che si collochi al di sopra dei 600/700 mila Teu.

Tra gli obiettivi dello scalo triestino vi è la realizzazione della cosiddetta “piattaforma logistica”, che dovrebbe configurarsi come terminale multipurpose, moderno ed efficiente.

Tale piattaforma, presentata come priorità assoluta per il porto triestino, non ha a tutt'oggi (settembre 2011) conseguito il finanziamento CIPE, più volte assicurato a livello politico.

In proiezione futura (15/20 anni) la piattaforma logistica dovrebbe costituire la base cui agganciare il Molo VIII, previsto anche dal Progetto Unicredit, che dovrebbe portare negli anni '30 del XXI secolo, la capacità dello scalo triestino, in termini di container movimentabili, oltre i 3 milioni di Teu.

Tale obiettivo presuppone, comunque, la realizzazione del Corridoio 5, tenendo presente che il sistema ferroviario attualmente disponibile, anche con i previsti non sostanziali miglioramenti, non potrebbe supportare un traffico superiore a 1/1,2 milioni di Teu.

Comunque, parlando del trasporto ferroviario, non ci si può limitare al solo aspetto infrastrutturale, ma si deve tener conto, anche, in termini assolutamente paritetici, dell'assetto organizzativo del servizio; è quindi necessaria la presenza di aziende dinamiche ed efficienti, decisamente impegnate nell'espletamento di servizi cargo.

La presenza di un'impresa ferroviaria con tali caratteristiche viene, peraltro, prevista nel Progetto Unicredit che, oltre al potenziamento delle infrastrutture portuali, prevedeva anche, in termini prioritari, l'adeguamento dei servizi ferroviari.

Il progetto in questione, peraltro, vedeva la contestuale realizzazione degli interventi nel porto triestino, con la costruzione di un nuovo terminale per contenitori, con una capacità massima di 2 milioni di Teu, nel porto di Monfalcone. L'obiettivo dichiarato è quello di realizzare, alla radice del Corridoio Baltico, un sistema portuale in grado di raggiungere, in un arco temporale di 4/5 anni, una capacità (tra Trieste e Monfalcone) di 3 milioni di Teu; nel porto di Monfalcone vi sarebbe la possibilità di realizzare una moderna stazione ferroviaria, con binari fino a 750 metri.

Il problema più rilevante per realizzare il terminale monfalconese, riguarda gli scavi da effettuare per portare il canale di accesso da 11,5 a 16,5 metri: è un'operazione che prevede lo spostamento di circa 9 milioni di m<sup>3</sup> di materiale che, secondo gli accurati studi effettuati, dovrebbe trovare collocazione nelle aree di colmata e negli spazi disponibili nel porto commerciale e in quello industriale di Monfalcone.

Naturalmente, in proiezione futura, Trieste e Monfalcone sono destinati a configurarsi come elementi di un sistema unitario, gestito da un'Autorità che coordini l'attività di tutta la portualità del FVG, ricomprendendovi, quindi anche Porto Nogaro.

La realizzazione di un sistema portuale regionale, integrato ed efficiente, rappresenta per il Friuli Venezia Giulia un obiettivo primario, in grado di segnare una svolta negli equilibri economici complessivi dell'intera area.

Si può ritenere che entrambi i progetti, quello per Trieste e quello per Venezia, siano sostenibili e, tra loro, necessari per l'aumento di almeno un ordine di grandezza nell'operatività portuale dell'Alto Adriatico.

Non sono facili da realizzare, in quanto necessitano del contestuale verificarsi di molteplici situazioni favorevoli. Per quanto concerne il progetto Trieste/Monfalcone, esso è legato al supporto da ricevere dalla mano pubblica, per integrare e completare le operazioni di project financing.

Altrettanto importante può risultare il contributo di primarie compagnie di navigazione, in grado di orientare adeguate correnti di traffico sui terminali altoadriatici, idonee a dare coerenza alle operazioni di progettazione finanziaria. E' peraltro da evitare il pericolo che le primarie compagnie tendano a "chiudere" il mercato, limitando l'accesso alle infrastrutture portuali e retro portuali di potenziali concorrenti. Il sistema portuale alto Adriatico ha tutto da guadagnare dalla più ampia apertura a tutto lo *shipping* e a tutti i vettori ferroviari.

Per l'attuazione dei progetti prospettati con riferimento alla portualità dell'Alto Adriatico, si rende altresì necessaria, infatti, la collaborazione di chi gestisce le infrastrutture lineari, in particolare quelle ferroviarie, indispensabili per ipotizzare di realizzare terminal di rilevanti dimensioni.

Gli orientamenti vigenti, destinati a consolidarsi in un prossimo futuro, richiedono l'utilizzo prioritario della modalità ferroviaria e dell'intermodalità, a supporto delle attività portuali, per motivazioni di natura economica e ambientale.

### **5.1.2 Le reazioni della portualità italiana**

L'ipotesi di realizzare nel Nord Est operazioni in grado di alterare i difficili equilibri di una portualità nazionale, comunque perdente nei confronti della concorrenza internazionale, ha suscitato reazioni in varie parti del Paese.

La portualità del sud contesta operazioni tendenti a favorire l'instradamento dei traffici verso nord, operazioni che verrebbero a danneggiare i porti di *transshipment*, ubicati nell'Italia Meridionale.

Tale posizione è errata per due motivazioni: in primo luogo, in quanto i porti del triveneto sarebbero destinati ad attrarre prevalentemente traffici, attualmente attestati sul Northern Range.

In seconda istanza, va osservato che i nostri porti meridionali devono temere maggiormente la concorrenza degli scali emergenti del Nord Africa, ben più agguerrita di quella, a dire il vero piuttosto blanda, che possono esprimere gli scali del Nord Italia. Nell'attesa del concretizzarsi delle intese, idonee a dare l'avvio al Progetto per lo sviluppo della portualità di Trieste e Monfalcone, ha preso consistenza un'ipotesi di sviluppo che punterebbe sulla realizzazione di un terminale a Capodistria, avente per protagonisti Unicredit e Maersk.

Il progetto prevedrebbe, anche, la realizzazione del collegamento ferroviario tra Capodistria e Divaccia, necessario per sostenere l'espansione del traffico portuale.

Non verrebbe meno l'ipotesi relativa al potenziamento del Molo VII di Trieste, mentre per Monfalcone sarebbe prevista la realizzazione di una banchina di dimensioni più ridotte, da qualificare come Terminal Multipurpose.

## **5.2 Altre opportunità per lo sviluppo dei traffici**

I progetti citati mirano a valorizzare una funzione del Sistema Portuale dell'Alto Adriatico, quale hub per i grandi traffici containerizzati.

Non si può, peraltro, dimenticare che, essendovi in Mediterraneo grandi porti di *transshipment*, alcune correnti di traffico potrebbero attivarsi secondo la logica *feeder*.

Il sistema, nella sua articolazione complessiva, potrebbe proporsi adeguatamente anche per tali flussi, impiegando, eventualmente, scali minori. Come afferma Sergio Bologna, noto studioso di problemi logistici e portuali, "non si vive di soli container".

E', in effetti, necessario tener conto anche degli altri comparti del traffico merci, in particolare di quello di cabotaggio, con specifico riferimento alle cosiddette "Autostrade del Mare".

Si tratta di un comparto in cui i porti di Venezia e Trieste risultano attivamente impegnati, che è peraltro suscettibile di notevoli sviluppi, essendo l'Adriatico ben lontano dai livelli di traffico raggiunti in Tirreno.

Le Autostrade del Mare, che rispondono a una logica che intende valorizzare l'intermodalità, rappresentano uno dei temi su cui maggiormente si è impegnata l'Unione Europea, nella definizione della sua politica dei trasporti.

L'utilizzo di servizi Ro-Ro ha, in effetti, la possibilità di estendersi fortemente nel Mediterraneo, anche tenendo conto dello sviluppo economico di molti paesi che gravitano sul bacino. In tal senso sembra utile sostenere la necessità di "allargare" il concetto di Autostrada del Mare anche a Paesi che si affacciano sul Mediterraneo, ma non sono membri dell'Unione Europea.

Non solo per completezza espositiva, è opportuno tener conto anche dei flussi di traffico legati alle rinfuse, liquide e solide.

Vi è adeguata disponibilità di terminali per i prodotti petroliferi, mentre risulta, forse, potenziabile la dotazione di quelli destinati alle rinfuse solide.

Tal esigenza, ove dovesse concretamente manifestarsi, potrebbe trovare risposta, grazie al recupero di talune aree industriali, dismesse o in corso di dismissione.

Legate agli ambiti portuali sono, da tempo, le risposte da dare alle problematiche energetiche.

Acquisita la fase dei grandi terminali petroliferi, i porti appaiono naturale ubicazione per gli impianti di rigassificazione, terminali delle grandi navi metaniere.

E' un problema attualmente sul tappeto nell'area triestina, sul quale è in atto un serrato dibattito, di cui sono protagonisti, su posizioni, ovviamente, contrapposte, istituzioni e movimenti ambientalisti, che trovano, peraltro, ampio credito in buona parte della popolazione interessata dalla realizzazione del progetto.

Va, a conclusione di questa schematica rassegna, ricordato il traffico crocieristico, che ha in Venezia uno dei terminali più ambiti e frequentati.

Trieste ha registrato in questo settore, mai particolarmente florido, una consistente flessione, che ha portato il suo terminale a perdere posizioni, anche a vantaggio della vicina Capodistria.

Buone prospettive dovrebbero aprirsi per lo scalo triestino, a seguito dell'aggiudicazione della concessione relativa al Terminale Passeggeri a un'associazione di imprese di cui fanno parte primarie compagnie di navigazione, operanti in questo specifico comparto.

Per conseguire tali risultati va dato impulso al piano di profonda revisione, rinnovamento e ampliamento delle strutture elaborato dall'Autorità Portuale di Trieste che è indirizzato principalmente al potenziamento di cinque funzioni:

- a) Realizzazione di un moderno terminal general cargo dotato di oltre 35 ha di piazzale, magazzini e accosti per navi di dimensioni medio-grandi. Il progetto prevede anche la possibilità d'integrazione/unione dei moli V e VI.
- b) Ampliamento del Molo VII, terminale dedicato ai contenitori. Con la previsione del raddoppio del terminal (attuabile in due fasi) la capacità del molo verrà raddoppiata fino ad 1 milione di TEU.
- c) Costruzione del nuovo Molo VIII, opera di punta del nuovo assetto del porto, che amplierà ulteriormente l'offerta complessiva nel comparto dei contenitori. L'estensione di oltre 90 ha e gli alti fondali (fino a 18 metri di pescaggio) ne fanno una delle strutture portuali tra le più interessanti del Sud-Europa, in grado di ospitare le grandi navi delle ultime generazioni.
- d) Realizzazione di un nuovo terminal Ro/Ro nella parte sud del porto, che consentirà di accogliere oltre quattro grandi navi Ro/Ro contemporaneamente e che sarà dotato di ampi piazzali per la sosta dei veicoli, oltre che ottimi raccordi ferroviari e stradali.
- e) Potenziamento del terminal passeggeri attraverso l'ampliamento del molo a esso dedicato, che permetterà di ormeggiare le moderne grandi navi di lunghezza superiore ai 300 metri e l'ammodernamento delle strutture ricettive della Stazione Marittima passeggeri.

### **5.2.1 Le questioni prioritarie**

Sia in una logica complessiva (inglobante l'intero arco alto adriatico) sia in un'ottica limitata alla sola Regione Friuli Venezia Giulia, appare necessario accelerare la realizzazione di progetti che siano in grado di accrescere la capacità del sistema infrastrutturale del Friuli Venezia Giulia.

In assenza di risorse pubbliche da destinare a tale operazione, non si può che preveder il ricorso, in termini ampi e convinti, al capitale privato, attraverso la finanza di progetto.

A tal fine si rendono indispensabili regole certe che diano ai privati investitori le garanzie di cui necessitano per poter destinare alle operazioni in questione risorse rilevanti.

Con riferimento al Progetto Unicredit, che possiamo ritenere per certi versi emblematico, era stato previsto in sede di sua presentazione al Ministero degli Esteri, nel dicembre del 2010, che venisse realizzata un'Intesa Stato-Regione FVG, che fungesse da quadro di riferimento certo e affidabile per consentire la realizzazione di un'operazione obiettivamente non facile. Tale intesa, che avrebbe dovuto venir realizzata entro la fine del 2010 è, nei fatti, accantonata, pregiudicando, in tal modo, la possibilità di dare attuazione a un progetto di grande rilevanza.

La Regione FVG ritiene possibile ovviare a tale situazione attraverso l'approvazione di una Legge Regionale, che definisca il quadro entro cui realizzare il potenziamento della portualità regionale, con specifica attenzione alla possibilità di incentivare e tutelare i privati investitori.

E' da ritenere che l'approvazione di tale Legge, prevista per il prossimo mese di ottobre, rappresenti una priorità per le possibilità che, grazie a essa, sia dischiuderebbero per l'intero sistema regionale dei trasporti e della logistica.

A tali linee guida sembra opportuno affiancare anche la realizzazione del progetto di Piattaforma logistica in area portuale compresa tra lo scalo legnami e l'ex-italsider e le conseguenti opere di collegamento.

La piattaforma in progetto si sviluppa su un'area di circa 247.000 m<sup>2</sup> che deve essere bonificata (sorge su un Sito di Interesse Nazionale inquinato) e prevede la realizzazione di 140000 m<sup>2</sup> fra nuove banchine, un terminal ferroviario e nuovi edifici tra cui un magazzino a temperatura ambiente, un magazzino frigorifero, aree dedicate al deposito container, palazzina uffici, parcheggi e autolavaggio, viabilità interna e bypass esterno. Allo scopo è prevista la progettazione dell'intero sistema di urbanizzazioni tra cui rete di drenaggio acque meteoriche, rete fogna nera, rete antincendio, rete acquedottistica e sottoservizi elettrici, telefonici e gas. La piattaforma logistica richiede 6/7 anni per la realizzazione, il costo è di 335 milioni di euro e a essa si innesterebbe il Molo VIII.

## **6. Considerazioni conclusive**

E' opportuno cercare di condensare in brevi note conclusive, gli elementi più significativi di una relazione che non può non risentire di andamenti ondivaghi e contraddittori nella definizione delle politiche nazionali e regionali di contesto riguardanti l'assetto logistico della Piattaforma del Nord Est.

E' opportuno approfondire le effettive possibilità di operare per la realizzazione di una Piattaforma del Nord Est, inglobante l'intero sistema infrastrutturale e logistico dell'area triveneta.

Le motivazioni che inducono a ricercare forme di progressiva aggregazione nell'area in questione, derivano, soprattutto, dalla scarsa competitività che, nelle condizioni attuali, il sistema riesce a esprimere.

Elemento nodale di un processo aggregativo è il Sistema Portuale dell'Alto Adriatico, da realizzare, sul lato italiano, intorno ai porti di Ravenna, Venezia e Trieste, integrando l'attività dei porti minori.

E' un'operazione da avviare con gradualità, ma tempestivamente, partendo dall'individuazione di obiettivi comuni, legati allo sviluppo complessivo dei traffici.

Sullo sfondo può esservi la realizzazione di un'unica Autorità Portuale dell'Alto Adriatico, obiettivo al cui raggiungimento si frappongono, oggi, molti ostacoli, legati alla normativa vigente e a logiche campanilistiche, difficili da sradicare.

Tra gli obiettivi comuni da perseguire vi è, indubbiamente, il rafforzamento del sistema delle infrastrutture lineari, in particolare di quelle ferroviarie. Su due direttrici - il Corridoio V e il Corridoio Adriatico-Baltico - gli interessi del Veneto e del Friuli Venezia Giulia sono assolutamente coincidenti, ragion per cui la controversa evoluzione progettuale delle infrastrutture in questione e, in seguito, la fase della loro realizzazione, vanno seguiti con grande attenzione, sollecitando un deciso e convergente impegno politico a sostegno di tali operazioni.

Un cenno particolare, va fatto al Corridoio Adriatico-Baltico che non può avere il terminale Adriatico nel solo porto di Capodistria.

Una decisione di questo tipo, al di là della sua incongruenza tecnica, poiché escluderebbe dai collegamenti con il Nord Europa una delle regioni più ricche del continente, va contrastata con estremo vigore, poiché, ove confermata, rappresenterebbe un declassamento dell'intero Sistema Portuale Alto Adriatico.

Un'improponibile limitazione del Corridoio sulla sola tratta Graz-Maribor-Lubiana-Capodistria ridurrebbe, di fatto, la portualità Alto-Adriatica alla sola portualità slovena di Capodistria.

Peraltro, anche per il Porto di Capodistria si tratterebbe di una vittoria di Pirro, poiché il suo sviluppo non può prescindere dai suoi evidenti limiti strutturali.

I porti italiani dell'Alto Adriatico, da Trieste a Ravenna, vanno, dunque considerati, a tutti gli effetti, come terminali del Corridoio Baltico.

Un fattore positivo per intervenire su tale orientamento deriva dalla procedura in corso. Gli orientamenti positivi emersi scaturiscono dai i contatti bilaterali tra Commissione europea e Stati Membri e, soprattutto, sono contenuti nella prima larga definizione della rete TEN-T essenziale (core TEN-T network) abbozzata dalla Commissione europea in sede di presentazione del suo bilancio pluriennale 2014-20.

Nell'ambito della decisione del budget comunitario per il periodo 2014-2020, la Commissione europea ha, infatti, proposto agli Stati Membri e al Parlamento Europeo di finanziare la creazione di un fondo delle infrastrutture (denominato Connecting Europe) di circa 40 miliardi di euro. In questo ambito è stata individuata una lista preliminare di progetti e corridoi della rete essenziale di trasporto europea in cui è stato inserito il corridoio Adriatico Baltico anche nel suo sfiocco dal Tarvisio verso Udine-Trieste e verso Udine-Venezia-Bologna-Ravenna.

La proposta formale di revisione della rete TEN-T verrà comunque formulata in autunno 2011 quando verrà avviato il confronto fra Parlamento Europeo e Consiglio per assumere una decisione e definire le linee guida per la realizzazione delle reti Transeuropee di trasporto ragionevolmente entro la fine dell'anno se non all'inizio del 2012.

## **6.1 Le società di corridoio o il Coordinamento di piattaforma logistica**

Un aspetto su cui soffermare di nuovo l'attenzione è rappresentato dai problemi gestionali che, operando in termini di integrazione, si verrebbero a determinare.

Un recupero di efficienza si realizza, in effetti, favorendo l'integrazione dell'intero sistema infrastrutturale. L'attività dei porti, non adeguatamente supportata dalle infrastrutture lineari e, eventualmente da quelle puntuali interne, rischia di essere fortemente penalizzata.

La soluzione offerta dalle cosiddette Società di Corridoio può risultare una strada praticabile, ma in questo caso sembrano essere preferibile altre soluzioni per il perseguimento di un obiettivo aggregativo che deve tenere in questo caso conto dell'integrazione dell'intero sistema portuale Alto Adriatico.

Non essendovi la possibilità per l'Alto Adriatico di individuare un solo terminale portuale in grado di competere con i principali porti europei nella gestione di rilevanti flussi di traffico per le ragioni ricordate in questo documento, sembra pertanto preferibile affidare a un c.d. "Coordinatore di corridoio" il coordinamento e ogni altra misura atta a favorire la rapida realizzazione dell'infrastruttura. Il modello potrebbe essere quello della Brenner Corridor Platform perché potrebbe rispondere da un lato alla necessità di coinvolgere tutti i soggetti che partecipano alla realizzazione del corridoio e aumenta il consenso al progetto mettendo insieme tutti i soggetti che hanno diritto a esprimersi in merito.

Per la realizzazione delle opere necessarie per potenziare il sistema infrastrutturale e logistico del nostro Paese, si deve, comunque partire da un dato certo, rappresentato dalla carenza di risorse pubbliche da destinare a tale operazione, peraltro, ormai improcrastinabile.

La situazione di sostanziale stagnazione si protrae da parecchi anni e non sembra destinata a risolversi positivamente, nel breve periodo.

Ci si deve, di conseguenza, adattare a ricercare altrove le risorse che Stato e Regioni non saranno in grado di erogare nel futuro, limitando le richieste da formulare alle istituzioni pubbliche a pochi, mirati interventi, da destinare a opere delle quali, comunque, esse dovrebbero farsi carico.

## **6.2 Le Public Private Partnership**

La carenza di risorse pubbliche definisce come strada obbligata l'individuazione di forme alternative di finanziamento delle opere infrastrutturali.

Gli investimenti privati non sono mancati nel settore autostradale e, in termini più contenuti, in quello aeroportuale. Non hanno, o lo hanno fatto in forma limitata ed episodica, riguardo il settore portuale e quello ferroviario (ad eccezione dei ricchi servizi di trasporto passeggeri su treni veloci).

La sfida del prossimo futuro dovrebbe essere quella di riuscire ad attrarre risorse private, in operazioni deputate allo sviluppo di sistemi portuali e di attività logistiche.

Il coinvolgimento di privati investitori in operazioni legate al potenziamento delle attività della logistica, implica la definizione di precise regole, che offrano agli operatori adeguate garanzie, relativamente a taluni elementi, in assenza dei quali è difficile realizzare credibili operazioni di *project financing*.

I due elementi su cui si è, prioritariamente, incentrata l'attenzione riguardano i tempi di realizzazione delle opere, che non possono più essere quelli abituali per il Sistema Italia, e la garanzia di poter operare sulla base di regole certe, in particolare per quel che concerne il rispetto dei termini concorrenziali.