

CRIET Incontra 2011

# Osservatorio Impresa MB Un'analisi pilota per le decisioni di sviluppo

MONZA, 26 settembre 2011  
CONFINDUSTRIA MONZA E BRIANZA

**L'IMPRESA**  
RIVISTA TRIMESTRALE DI ECONOMIA

Contabilità Finanza e Controllo  
RIVISTA DI GESTIONE AZIENDALE  
2011



**Sistema PMI**  
insieme programiamo il tuo futuro



**MOTIVATION  
& EVENTS**  
SOLUZIONI E SERVIZI

**Credito Artigiano**  
Gruppo bancario Credito Valleseriana



*CRIET Incontra 2011*

**Osservatorio Impresa MB.  
Un'analisi pilota  
per le decisioni di sviluppo**

## Indice

### *Relatori*

<i>Saluti e introduzione dei lavori</i>	9
Massimo Manelli	
<i>Presentazione della ricerca</i>	11
Angelo Di Gregorio	
Laura Gavinelli	
<i>Discussant</i>	39
Luca Paolazzi	
Alessandro Danovi	
<i>Tavola rotonda. Ne discutono i protagonisti</i>	47
Filippo Levati	
Alessio Barbazza	
Maurizio Molinari	
Tomas Rink	
Aldo Fumagalli	
Nicola Carlo Bozzelli	
<i>Intervento conclusivo</i>	73
Renato Cerioli	

## Relatori

Massimo Manelli, *Confindustria Monza e Brianza*

Angelo Di Gregorio, *Università di Milano-Bicocca e CRIET*

Laura Gavinelli, *Università di Milano-Bicocca e CRIET*

Luca Paolazzi, *CSC Confindustria*

Alessandro Danovi, *Università degli Studi di Bergamo*

Filippo Levati, *Mx Group spa*

Alessio Barbazza, *Magazzini Generali della Brianza spa*

Maurizio Molinari, *Metaenergia spa*

Tomas Rink, *Ritrama spa*

Aldo Fumagalli, *Credito Artigiano*

Nicola Carlo Bozzelli, *CRIET*

Renato Cerioli, *Confindustria Monza e Brianza*

*Moderatore:*

Rosalba Reggio, *Il Sole 24ORE*

## Saluti e introduzione dei lavori

*Massimo Manelli*

*Confindustria Monza e Brianza*

Come facciamo spesso noi di Confindustria Monza e Brianza per le imprese, vediamo che il tema dell'energia spesso è sottovalutato da parte delle imprese ma, opportunamente stimolato, trova un grande interesse dal punto di vista dell'analisi dei possibili risparmi e nell'efficienza.

Il tema dell'accesso al credito è quotidiano e sempre più stringente per le nostre imprese, ormai è inutile parlarne: come Confindustria stiamo dando tutto il supporto possibile ai nostri associati, anche riflettendo su uno spostamento sempre più importante che ci potrà essere dal sistema di supporto al credito a quello del supporto all'equity, oltre al passaggio generazionale.

In un momento quale quello che stiamo vivendo, dove l'incertezza a volte blocca gli investimenti delle nostre imprese – visto che molto spesso l'aspettativa è ciò che muove le decisioni di investimento e di spesa da parte dell'impresa e degli imprenditori – il punto di vista di Confindustria è di esercitare non solo la rappresentanza e fornire i servizi, ma entrare nello specifico dando un supporto operativo alle imprese.

Proprio in quest'ambito vi annuncio che, parlando di eccellenza, competitività e iniziativa imprenditoriale, stiamo avviando un'ulteriore analisi che riguarderà un confronto tra le nostre imprese, le motivazioni imprenditoriali e quelle di alcuni Paesi della zona BRIC<sup>1</sup>, proprio per vedere cosa in questo momento li muove, li spinge, quali sono gli svantaggi competitivi che abbiamo. L'analisi sarà focalizzata proprio sulla Brianza. Parliamo, in realtà, di Paesi BRICS, perché come sapete si è aggiunto il Sudafrica e sarà un'analisi molto estesa e interessante.

Come Confindustria, è stato aggiunto anche un altro tassello, ovvero quello di rifondare il nostro Ufficio Studi. Per noi ha una valenza strategica capire esattamente ciò che succede nella nostra provincia, presso le nostre imprese e i nostri associati, perché se non capiamo approfonditamente ciò che succede non siamo in grado di sostenerle. Colgo l'occasione, dunque, per annunciare la rifondazione di questo ufficio che per noi avrà un'importanza rilevante, con la nomina della dott.ssa Laura Cesana quale responsabile dell'ufficio stesso.

Peraltro l'Ufficio Studi si avvarrà di una rete estesa di collaborazione con l'università, con lo stesso CRIET, con gli istituti di credito e le istituzioni in generale. Il nostro scopo non è fare ricerche in house, ma essere un punto di riferimento per la provincia per quanto riguarda il flusso informativo, ed essere validatore delle informazioni.

<sup>1</sup> BRIC, Brasile, Russia, India, Cina

Venendo ai lavori di oggi, inizio con un ringraziamento a tutti i partecipanti. Vi presento innanzitutto il professor Di Gregorio, direttore di CRIET, e la dott.ssa Gavinelli, che presenteranno la ricerca e le relazioni sulle singole imprese. Abbiamo il professor Danovi e poi il direttore del Centro Studi di Confindustria, dottor Paolazzi che ringrazio in modo particolare per essere intervenuto, i quali ci indicheranno lo scenario.

Inoltre, presso la tavola rotonda, intervengono imprenditori nostri associati, che ci daranno una chiave di lettura, una loro interpretazione sui dati emersi dall'analisi.

Chiuderà il nostro incontro il Presidente Cerioli che ringrazio per ciò che sta facendo per la nostra associazione, a nome degli imprenditori. Il Presidente tirerà le somme e concluderà i lavori.

Passo dunque la parola al professor Di Gregorio.

## Presentazione della ricerca

*Angelo Di Gregorio e Laura Gavinelli  
Università di Milano-Bicocca e CRIET*

Anch'io<sup>2</sup> mi unisco a questo nuovo modo di fare sistema tra le diverse istituzioni, associazioni e imprese. La ricerca che abbiamo sviluppato sulle imprese associate a Confindustria di Monza e Brianza, assieme al neonato Ufficio Studi di Confindustria, con la dottoressa Cesana, va nella direzione di cercare di capire quali possono essere le aree di intervento e di miglioramento del sistema Monza e Brianza oltre ai suoi punti di forza.

Cercherò di essere sintetico presentando, anche a nome della qui presente dott.ssa Laura Gavinelli, alcuni aspetti della ricerca stessa e rimandandovi al documento completo che presto sarà online<sup>3</sup>, di Confindustria e del CRIET, per un approccio un pò più ampio. La ricerca infatti è ricca di spunti e di riflessione, ma qui potremo affrontarne solo alcuni aspetti.

Innanzitutto vorrei sottolineare che anche per noi, come per Confindustria Monza e Brianza, come per le università, questa ricerca rappresenta un importante punto di partenza per un nuovo tipo di università: un'università fortemente calata sul territorio che non intende semplicemente fare formazione agli studenti oppure delle ricerche spesso autoreferenzianti, ma che intende porsi sul territorio per lo sviluppo dello stesso, collaborando in modo trasparente con gli attori. Non si poteva dunque non partire da Confindustria.

La ricerca non è fine a se stessa, ma dovrebbe permettere di individuare soluzioni operative sia nell'area della produzione che nel mercato, che nell'area della finanza, della governance e del passaggio generazionale.

Un breve cenno sulla metodologia, per sottolineare un aspetto non banale della ricerca stessa, cioè la rappresentatività. Fortunatamente, grazie anche a diversi tutor, dottorandi o laureandi dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca, siamo riusciti ad avere una redemption al questionario decisamente alta, nel senso che su circa 800 imprese abbiamo avuto una risposta pari quasi al 22% se consideriamo anche quei 40 questionari parziali che sono stati inviati. La ricerca è stata svolta su un campione di circa 800 imprese, ossia le imprese associate a Confindustria Monza e Brianza. Sul fronte del tasso di risposta, abbiamo totalizzato circa 160 risposte, un tasso decisamente elevato per un'analisi di questo tipo.

Come accennava prima il dottor Manelli, la ricerca è strutturata in sei sezioni: organizzazione commerciale, presenza sui mercati esteri, attività produttiva e tecnologia in azienda, fattori energetici, accesso al credito e

<sup>2</sup> Parla Angelo di Gregorio

<sup>3</sup> Rapporto di ricerca scaricabile dai siti [www.ilSole24ore.com/criet](http://www.ilSole24ore.com/criet) e [www.aimb.it](http://www.aimb.it), sezione Ufficio Studi.

passaggio generazionale. Rispetto alla metodologia (figura 5), si è realizzato un questionario tramite Internet; ogni impresa ha ricevuto la propria e-mail. Senza la necessità di registrarsi, l'intervistato accedeva alla sezione di competenza del questionario.

Fatta questa premessa, possiamo osservare quali sono le caratteristiche del campione delle imprese che hanno risposto (figura 6). Esso è rappresentato da imprese fino a 50 addetti per il 65%, ma c'è anche un 8% di imprese con oltre 250 addetti. La tipologia dei clienti (figura 7) è un aspetto piuttosto importante, perché tutte le successive domande che sono state poste nel questionario devono essere filtrate per la tipologia di business e di attività economica sviluppata proprio dagli associati. Abbiamo moltissime attività cosiddette business to business, cioè fra clienti industriali o nei confronti della pubblica amministrazione che richiedono comportamenti manageriali un pò differenti rispetto a quelli che ci si immagina nel comune sentire.

Le imprese rispondenti per classi di fatturato (figura 8): anche qui abbiamo una distribuzione piuttosto ampia, non solo piccole e medie imprese ma anche imprese con fatturati oltre i 50 e poi i 250 milioni di euro, per circa un totale dell'11%.

Riprendendo la classificazione di Confindustria, l'ultima informazione ci dice che il settore di appartenenza delle imprese (figura 9) è distribuito, in modo abbastanza ampio, sulle tipiche attività industriali delle nostre imprese in Italia.

Mediamente, le imprese che hanno risposto al campione sono costituite da più di 10 anni, quindi hanno alle spalle una tradizione, una storia, un'attività economica di tipo consolidato. Volendo provare a sintetizzare questa fotografia circa le imprese che hanno risposto al questionario, mediamente abbiamo un panorama abbastanza rappresentativo non solo della Brianza ma forse dell'intero sistema Italia. Credo che si tratti di un ottimo campione, molto rappresentativo non solo della Brianza ma del sistema Italia nel suo complesso e questo per la tipologia delle imprese rispondenti, l'elevata caratterizzazione del business to business, come anche le classi dimensionali e di fatturato.

Passando alla prima sezione del questionario, l'organizzazione commerciale (figura 10), innanzitutto è emerso che la forma maggiormente utilizzata è quella del proprio personale di vendita (figura 11): per l'80% le imprese agiscono prevalentemente con proprio personale. Questa è la diretta conseguenza del fatto che molto spesso si tratta di imprese business to business. Come autovalutazione, viene considerata una formula abbastanza efficiente, sufficientemente valida. Questo è facilmente comprensibile, perché c'è un maggiore controllo da parte dell'imprenditore, del gruppo imprenditoriale, del management sui propri dipendenti. Le differenze, in termini di utilizzo dei diversi canali di distribuzione in base alla dimensione e all'attività domestica e internazionale, non sono particolarmente grandi: sul rapporto<sup>4</sup> ovviamente ci sono i valori più nel dettaglio.

<sup>4</sup> Rapporto di ricerca scaricabile in formato pdf dai siti [www.ilSole24ore.com/criet](http://www.ilSole24ore.com/criet) e [www.aimb.it](http://www.aimb.it), sezione Ufficio Studi.

Il vero problema manifestato dagli imprenditori stessi, come domanda, è quello del reperimento delle risorse. Se infatti andiamo a osservare gli aspetti maggiormente critici, i valori maggiormente rilevati riguardano la formazione del personale e il reperimento di personale con elevate competenze.

Ancora rimanendo nell'ambito dell'area comunicazione e marketing (figura 13), la prima area di indagine del questionario, vediamo che gli strumenti di comunicazione sono abbastanza tradizionali. Sempre forse a causa dell'attività B2B che viene prevalentemente sviluppata dalle imprese, vediamo che lo strumento maggiormente utilizzato è la partecipazione a fiere di settore, con una prevalenza del 71%. Gli altri strumenti sono certamente presenti, ma in misura decisamente ridotta. Forse questa attività pubblicitaria (figura 13), il 43%, è viziata dal fatto che spesso nel linguaggio comune con pubblicità si intende una serie di altri strumenti che non sono tipicamente solo pubblicità.

Entrando nel dettaglio degli strumenti di comunicazione di tipo più interattivo (figura 14), come ad esempio quelli su Internet, si scopre che ormai quasi la totalità delle imprese ha un sito Internet ed è attivato un minimo di posizionamento nei motori di ricerca, ma certamente c'è un ampio spazio di miglioramento per utilizzare le forme più innovative che mettono a disposizione queste tecnologie.

Come in tutte le indagini basate sui questionari, questi sono valori medi, perché come ci verrà raccontato abbiamo delle eccezioni innovative dove l'utilizzo della comunicazione, in particolare attraverso Internet, viene fatto in modo massiccio. I risultati emersi dicono che oggi mediamente la comunicazione viene utilizzata soprattutto in modo tradizionale.

Passando alla seconda sezione del questionario, quello della presenza sui mercati esteri (figura 15), è emerso che la Brianza è decisamente internazionalizzata, soprattutto se la si confronta con altri territori nazionali. L'80% delle imprese svolge attività all'estero (figura 16), dove fa il 37% del fatturato. Al crescere della dimensione aziendale, sia in termini di addetti che di fatturato, ovviamente cresce il grado di internazionalizzazione.

Questo si osserva in modo chiaro guardando la presenza sui mercati esteri (figura 17), in termini percentuali, delle imprese da 0 a 13 milioni di euro, da 13 a 50 e oltre i 50 milioni di euro.

I principali mercati di riferimento rimangono tuttavia quelli delle economie avanzate (figura 19), intendendo Unione Europea, Australia, Canada, Stati Uniti, Hong Kong, Svizzera, Messico, Taiwan, considerati principali dall'Istat.

Viceversa, abbiamo i Paesi di sviluppo e quelli in transizione. Questi ultimi sono prevalentemente quelli dell'ex blocco URSS, mentre quelli in via di sviluppo sono Arabia Saudita, Argentina, Bahrein, Brasile e Cina. L'internazionalizzazione verso questi due gruppi di Paesi sicuramente è ridotta. Vediamo infatti che il 97% delle imprese del campione che hanno dichiarato di

operare sui mercati internazionali, opera con le economie avanzate. Con quelli in transizione, cioè l'Est europeo allargato, solo il 26% e con i Paesi in via di sviluppo l'80%.

Veniamo alle difficoltà che gli imprenditori stessi hanno dichiarato di incontrare nei processi di internazionalizzazione (figura 20). Ci sono segnali diversi e vale la pena sottolinearne alcuni. Certamente, il fatto che la cultura, la lingua e gli usi locali vengano considerati poco importanti o non critici per lo sviluppo internazionale è un segnale del fatto che l'imprenditore o il gruppo imprenditoriale si avvalgono molto di competenze che trovano in loco, di terzi, che sviluppano dei legami con soggetti che facilitano la penetrazione sul mercato estero.

Allo stesso tempo questo denota che per un mantenimento del grado di internazionalizzazione e della presenza su specifici mercati, forse è importante cercare di conoscere meglio i Paesi nei quali si entra, per avere il polso della situazione anche in termini di attività di comunicazione e marketing.

Com'era logico attendersi, invece, la riconoscibilità del marchio del prodotto e gli ostacoli doganali vengono considerati come dei fattori critici. Limiti dimensionali e assistenza degli enti preposti sono considerati fattori critici, ma forse un pò meno rispetto a quelli precedentemente indicati.

Circa le prospettive di internazionalizzazione, nella ricerca abbiamo provato a chiedere agli intervistati come vedono i futuri processi di internazionalizzazione (figura 21). Qui c'è un segnale molto positivo, la presa di consapevolezza che per internazionalizzarsi in modo stabile bisogna avere un canale diretto, cioè del personale proprio che in qualche modo permetta di controllare il mercato stesso. È un segnale importante di una crescita culturale dell'intero sistema, cioè una garanzia di mantenibilità nel tempo dei prossimi investimenti.

Forse bisognerebbe sviluppare maggiormente gli aspetti di accordi e di reti, cercando anche di fare massa critica e sistema, sfruttando meglio le opportunità che, anche a livello di istituzioni e di bandi regionali, dell'Unione europea, vengono proposti non tanto e non solo per le questioni del finanziamento, ma perché dietro c'è l'obbligo di fare rete e sistema con altri soggetti.

Passando alla terza parte del questionario che è stato sottoposto alle imprese, vediamo le attività produttive e tecnologiche in azienda (figura 22). Sicuramente esiste un forte orientamento alla produzione (figura 23): il 75% delle imprese intervistate dichiara che la loro attività prevalente è di produzione, mentre solo il 27% e il 21% dichiarano di operare rispettivamente nell'area commerciale e nei servizi.

Oltre il 50% dei dipendenti delle imprese complessivamente considerate lavora nelle attività produttive. La punta arriva al 57% per le cosiddette medie imprese. Vale la pena sottolineare che l'ufficio tecnico e l'attività di ricerca e sviluppo hanno una consistenza non banale, perché mediamente sono al 10%,

tranne per le grandi imprese in cui sono al 19%. Emerge, quindi, un territorio con una forte vocazione alle attività tecnico-produttive.

Infatti, abbiamo provato a chiedere agli imprenditori quali erano, dal loro punto di vista, i punti di forza e di debolezza, gli elementi caratteristici della propria attività (figura 24). La qualità del prodotto è un fattore trasversale per tutti. In Brianza si fanno prodotti di qualità. La capacità di innovazione è considerata un fattore critico – in senso centrale per lo sviluppo dell'impresa – da tutti, ma soprattutto dalle imprese maggiori, come era ragionevole attendersi.

Al contrario, la flessibilità produttiva è uno dei punti di forza più della piccola impresa che di quella grande.

Stupisce fino a un certo punto la scarsa attenzione dedicata al design. Nella patria del design, quale è la Brianza, forse questo dovrebbe far riflettere: con lo sparire di certe istituzioni, come l'ISIA<sup>5</sup>, di alcuni soggetti che, anche dal punto di vista istituzionale e culturale, hanno promosso certe tendenze, un pò alla volta si vedono gli effetti anche all'interno delle attività produttive. Certamente questo è un aspetto da considerare per il futuro.

Abbiamo provato anche a chiedere quali sono stati gli investimenti negli ultimi 12 mesi (figura 25). Vediamo qui un altro segnale che in questo periodo di crisi, dove spesso le notizie che vengono dai media sono sconcertanti, sembra incoraggiante. Più del 50% delle imprese ha investito in nuovi prodotti, e questo vuol dire che gli imprenditori, in presenza di cash flow azzerati, hanno messo mano alle proprie risorse per continuare a investire e cercare di rimanere competitivi. Infatti, se andiamo a vedere la stessa domanda riferita non al passato ma al futuro, per i successivi 12 mesi (figura 26), si nota che c'è un interesse a investire non solo da parte delle grandi imprese, ma anche di quelle piccole e delle medie.

Le aree di rischio forse sono un pò più sulle piccole, che non hanno ancora definito bene i propri programmi, ma come potete vedere, mediamente le risposte per piccole, medie e grandi credo siano un segnale confortante, poiché forse questa è l'unica modalità per rimanere veramente competitivi nel tempo.

Se andiamo in dettaglio a vedere quali sono le aree in cui le imprese intendono investire (figura 27), troviamo miglioramento, qualità e ampiezza dell'offerta al 25%, ma anche razionalizzazione dei costi, ambiente, ecologia e territorio.

Il dottor Manelli è uno dei partner della ricerca e sottolineava prima benissimo l'aspetto dello scarso interesse nelle attività di green economy, nella parte energetica. Infatti probabilmente si riferiva proprio a questo aspetto, perché gli investimenti significativi andranno nella direzione di un migliore efficientamento energetico.

Avvicinandoci alla fine della presentazione, analizziamo la quarta sezione, quella sul risparmio energetico e tutela ambientale (figura 28). Qui, la

<sup>5</sup> ISIA, Istituto Superiore di Industrie Artistiche. L'istituto venne creato a Monza nel 1922.

differenza fra grande e piccola impresa comincia ad essere marcata (figura 29). La grande impresa, quella con oltre 250 dipendenti, sta già dedicando un'importante attenzione alle tecniche per il risparmio energetico, mentre la più piccola e la media impresa sono su questa attività ancora in una fase esplorativa.

Questo è confermato ancora maggiormente dal grafico successivo (figura 30), che permette di vedere come la persona che si occupa di risparmio energetico, di attività green e di fonti energetiche alternative, è prevalentemente il titolare. Questo significa che il passaggio dall'imprenditore che fa da cuneo e apre una nuova area e poi, una volta stabilizzata, la delega ai propri collaboratori, non è ancora attivo, soprattutto per le imprese medie. Prevalentemente è il titolare a occuparsene.

Quinta sezione: accesso al credito (figura 31). Credo che questo grafico (figura 32) sia illuminante: l'utilizzo di linee di credito, di credito commerciale e dell'autofinanziamento rimangono i pilastri del finanziamento da parte delle imprese. I finanziamenti e le imprese attraverso altre forme di aperture, a finanziamenti in conto capitale o finanziamenti pubblici, o ancora forme più innovative, di fatto sono estranee a delle imprese che, come vedremo più avanti, sono prevalentemente a conduzione familiare, e intendono avere una governance ancora concentrata sul proprio nucleo.

Se andiamo a vedere quali sono i problemi che sono stati dichiarati importanti per l'accesso al credito (figura 33), è interessante vedere che c'è un problema storico delle imprese, nell'imprenditoria italiana, a dialogare con il sistema creditizio. I problemi emersi sono infatti molto spesso proprio di dialogo.

Credo che in questo Confindustria e CRIET possano fare molto, perché emerge in modo inequivocabile che c'è bisogno di soggetti che facilitino il dialogo fra ruoli diversi all'interno dello spazio sociale nel quale tutti siamo collocati.

Le banche sono spesso troppo vincolate a parametri rigidi, modelli complessi, e le imprese, prese dalla complessità quotidiana dello svolgimento della propria quotidianità, sono refrattari a soddisfare una serie di adempimenti che vengono vissuti soprattutto come vessatori.

Passiamo quindi alla sesta sezione della nostra ricerca, quella inerente il passaggio generazionale (figura 34), dove possiamo osservare (figura 35) che confrontando la gestione familiare versus la gestione manageriale dell'impresa, le differenze tra grande e piccola impresa cominciano a essere significative. L'impresa medio-piccola all'89% e al 73% è a conduzione familiare. La conduzione familiare all'interno della grande impresa in Brianza è, come tutti sappiamo, ancora molto presente perché arriva al 56%, ma le percentuali cominciano a differenziarsi in modo radicale. Gestione familiare probabilmente è sinonimo di maggiore controllo, di maggiore attenzione ai risultati e di una diversa gestione del personale, più attenta rispetto ad alcune realtà internazionali. Essa pone,

però, dei problemi in termini di successioni, di passaggio generazionale.

Infatti, se andiamo a vedere qual è il numero delle generazioni presenti (figura 36), che caratterizzano le imprese, vediamo che alla prima generazione sono il 24%, ma ben il 50% è alla seconda, mentre la terza e quarta generazione hanno numeri più bassi. Questo significa che le previsioni (figura 37) di passaggio generazionale nei prossimi cinque anni sono, per il 50%, non previste, nel senso che si considerano già avvenute, mentre per il 32% – una percentuale davvero importante – prevedono di intervenire.

La cosa sulla quale vale la pena riflettere è il 18% di imprenditori che nelle loro risposte non si sono posti il problema. Questo è importante, perché gli strumenti per facilitare il passaggio generazionale sono molteplici, molto meno scontati e molto meno ovvii di quanto possa sembrare. Una maggiore conoscenza di questi strumenti potrebbe certamente essere di ausilio.

Mi avvio, dunque, a concludere con alcune prime considerazioni sugli orientamenti strategici emersi (figura 40). La prima cosa che viene fuori dalla nostra ricerca è che la Brianza lavora sul B2B e sul prodotto. Chiaramente, questo orientamento non vale per tutti, ci mancherebbe, ma la media statistica indica che l'orientamento al prodotto, quindi gli investimenti su ricerca e sviluppo e innovazione finalizzata alla leadership dei costi, sono importanti. Ci sono delle realtà che operano con una strategia di differenziazione, ma sono marginali rispetto ai valori medi.

Questo è un punto di forza ma anche di debolezza. È un punto di forza perché vuol dire che c'è una storia, una cultura, un saper fare e una conoscenza profonda. Ma per competere con la leadership dei costi sui mercati internazionali ci vuole un fattore di scala importante e, quindi, è importante cercare di fare sistema.

I punti di forza (figura 41) sono dunque sicuramente la capacità di innovazione e la continuità negli investimenti; un segnale che io ho trovato confortante nel panorama italiano, rispetto a quello che si legge sui giornali. Gli imprenditori di Monza e Brianza tengono alla propria attività produttiva, emerge in modo chiaro, altrimenti non avrebbero continuato a investire. È emerso anche in termini statistici, in termini di significatività dell'analisi.

I nodi da affrontare sono sicuramente un miglior accesso al credito e facilitare il passaggio generazionale; l'efficienza energetica; la formazione del personale e lo sviluppo delle competenze di marketing e comunicazione.

Possiamo ora cedere la parola ai nostri discussant.



Figura 1



Figura 3

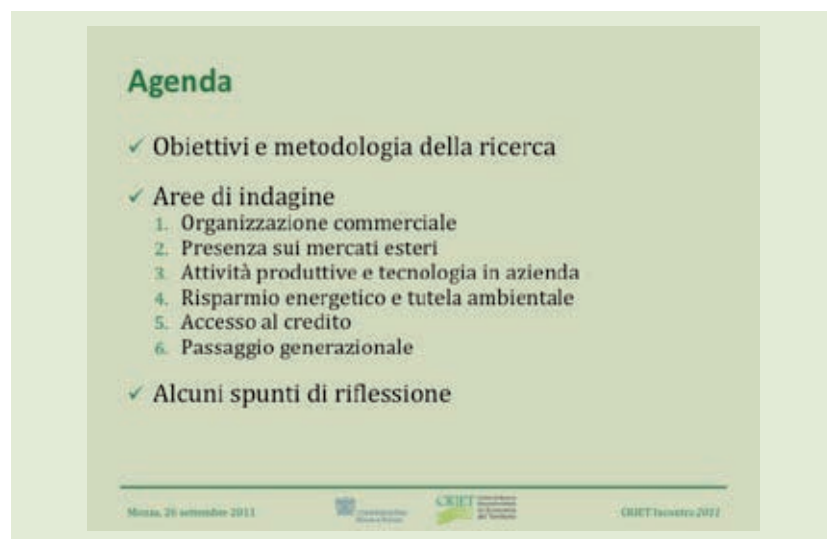


Figura 2



Figura 4



Figura 5



Figura 7

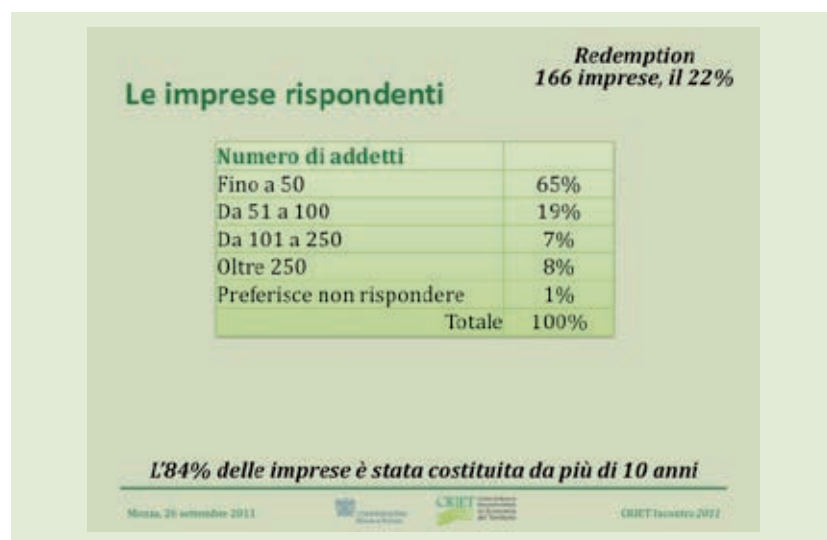


Figura 6

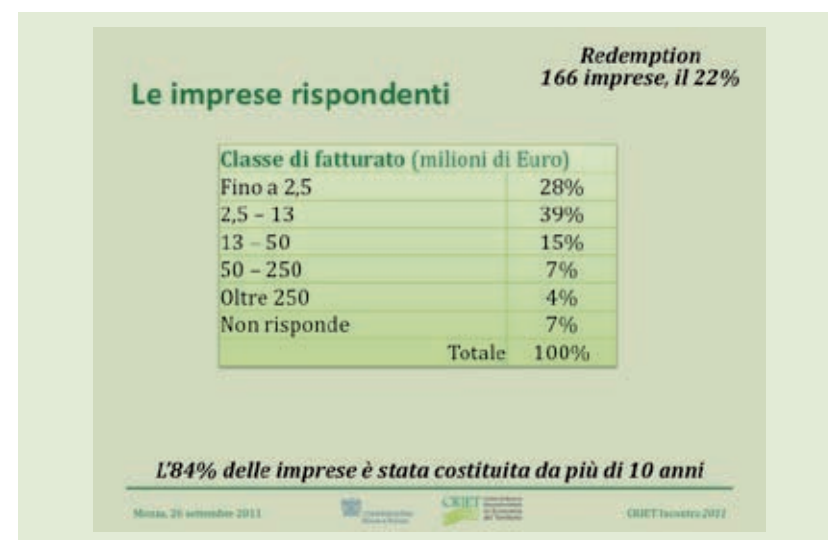


Figura 8

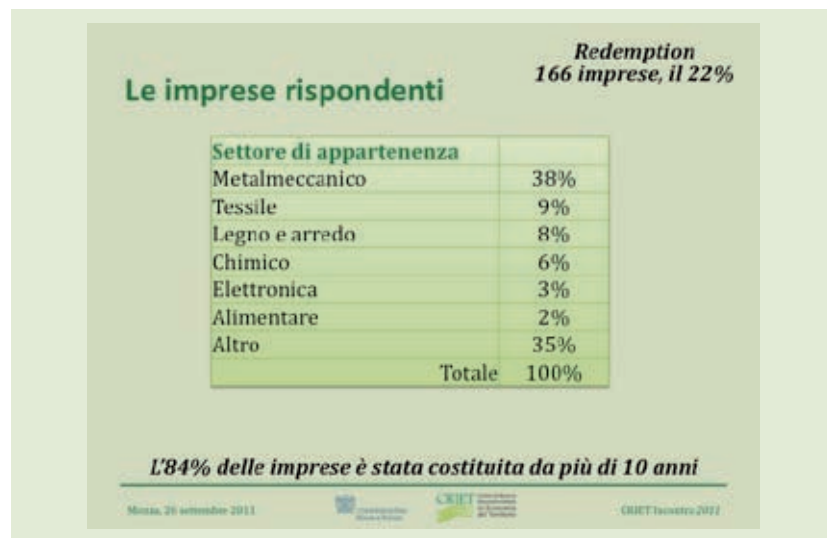


Figura 9

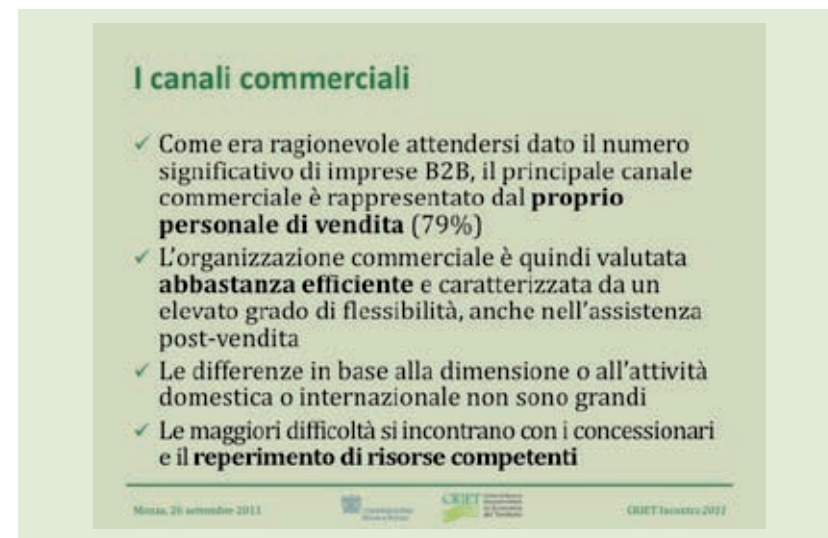


Figura 11



Figura 10

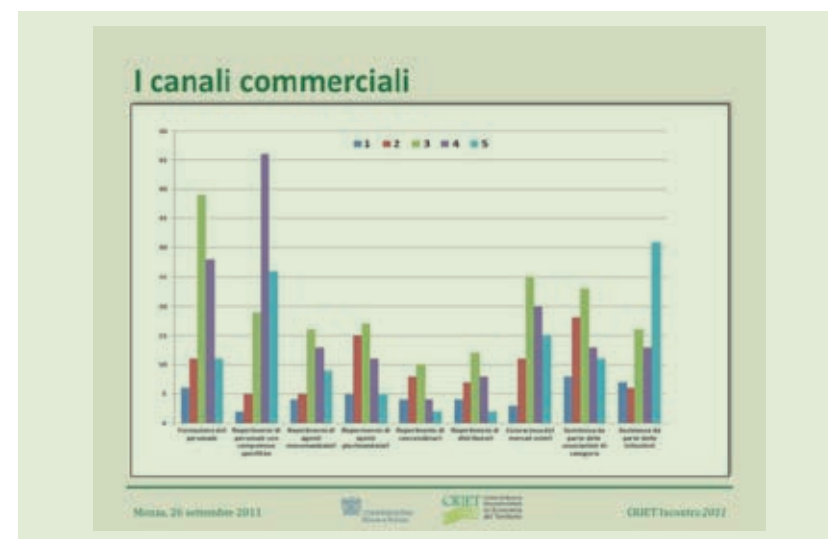


Figura 12

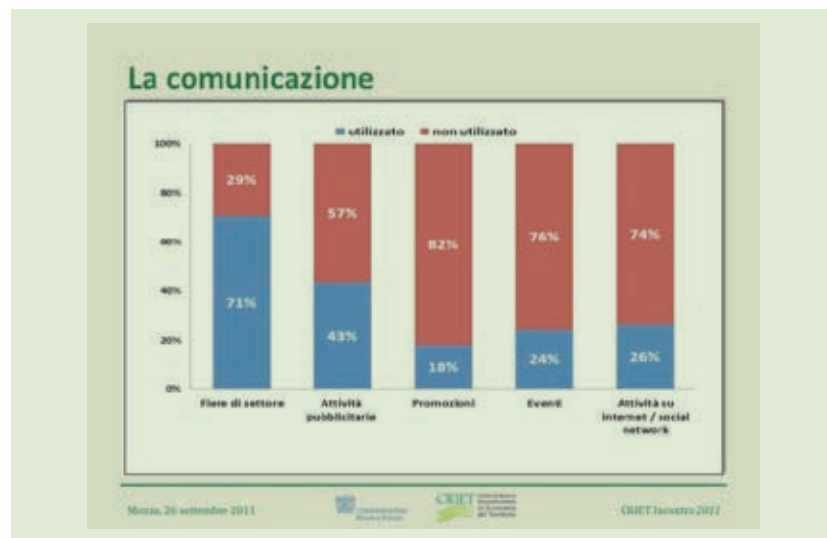


Figura 13



Figura 15

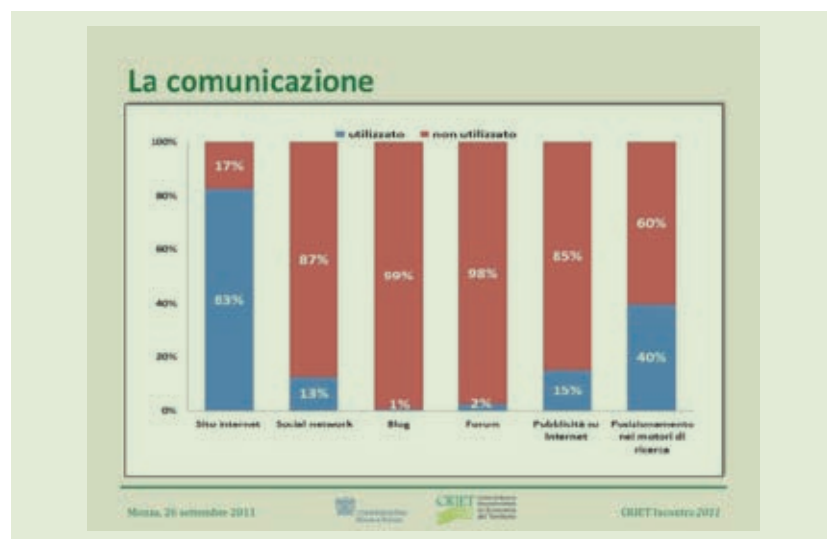


Figura 14

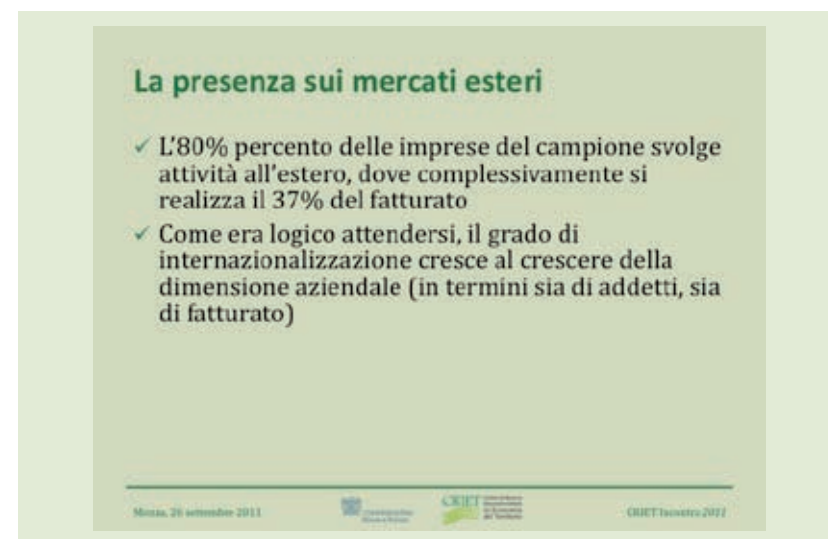


Figura 16

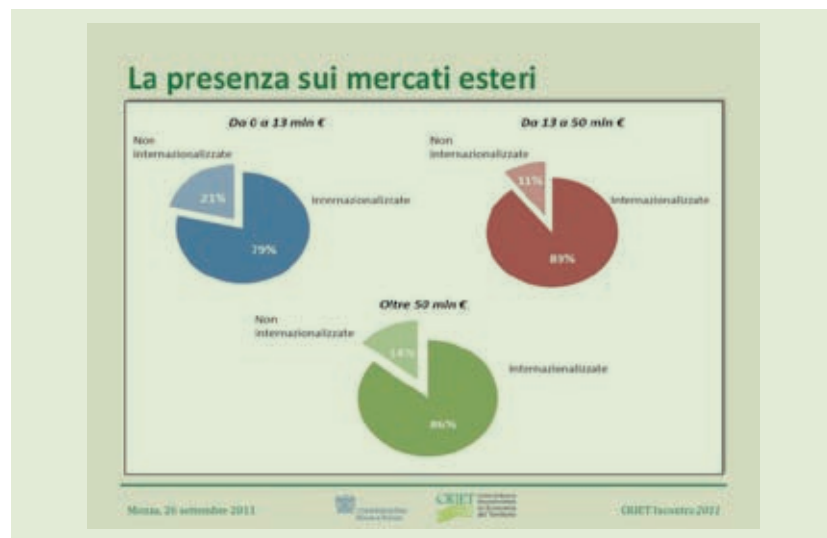


Figura 17

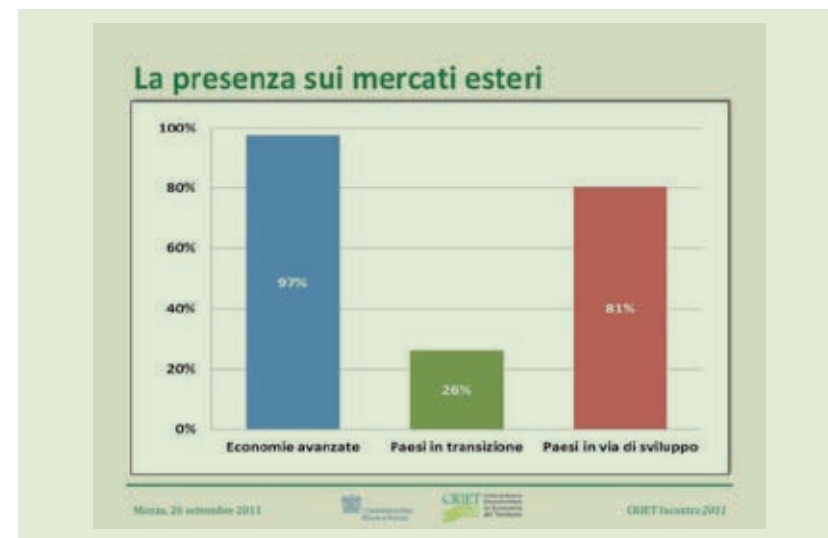


Figura 19

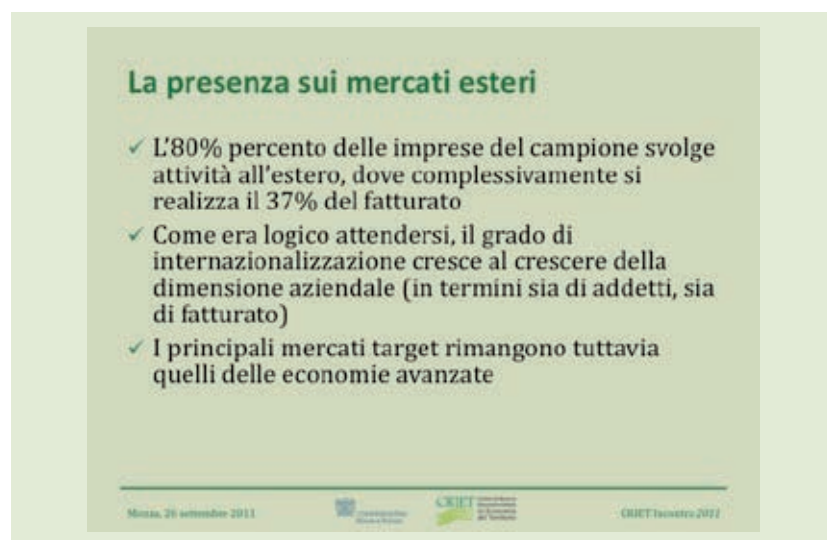


Figura 18

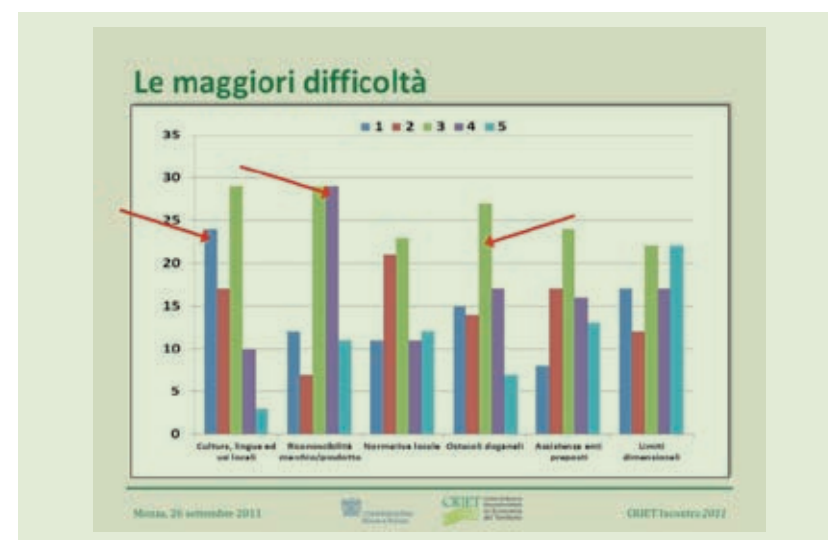


Figura 20



Figura 21

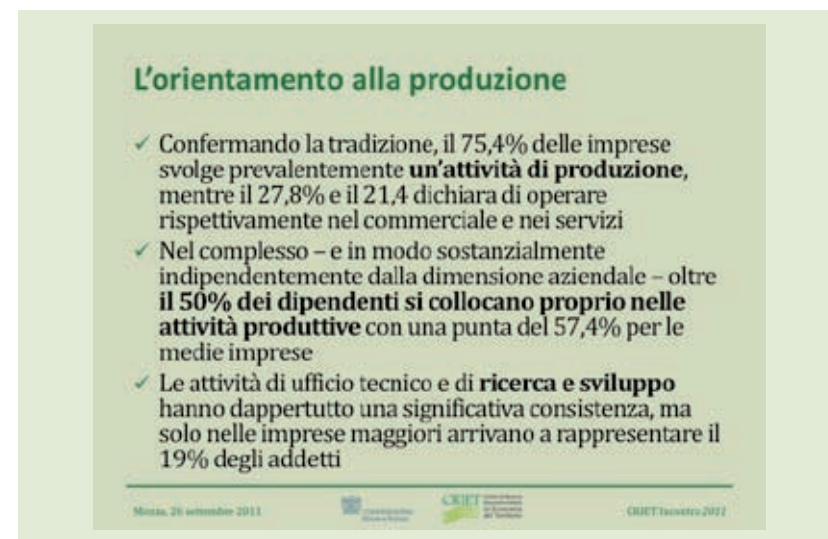


Figura 23



Figura 22

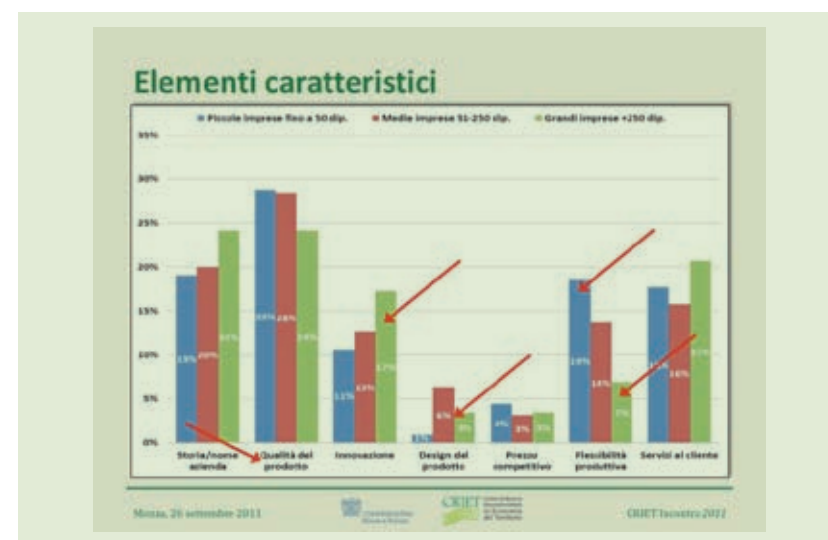


Figura 24

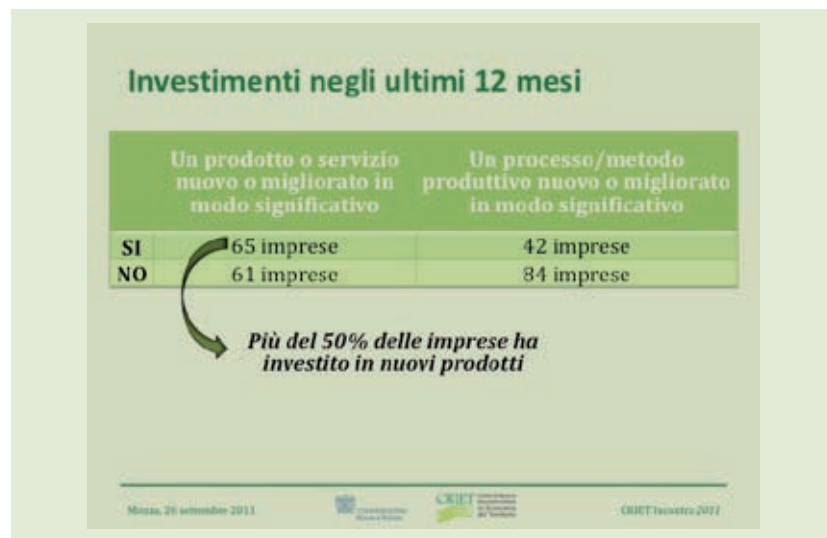


Figura 25



Figura 27

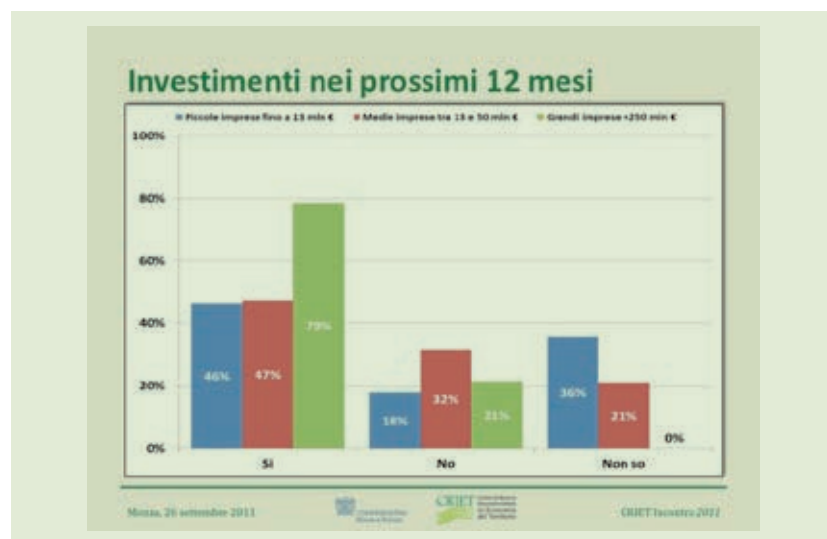


Figura 26



Figura 28

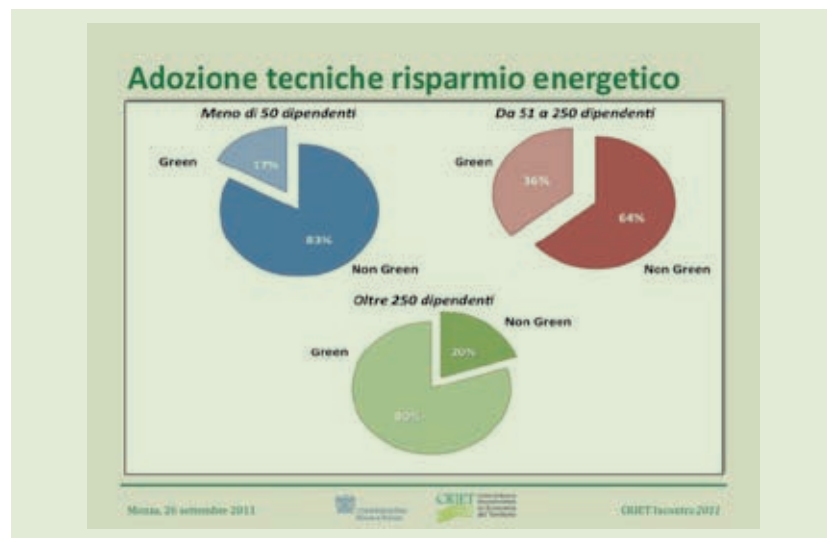


Figura 29



Figura 31

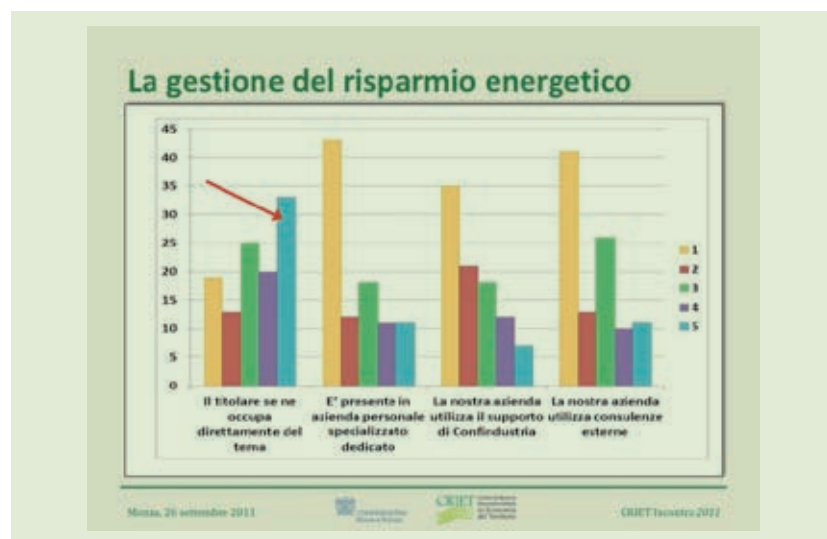


Figura 30

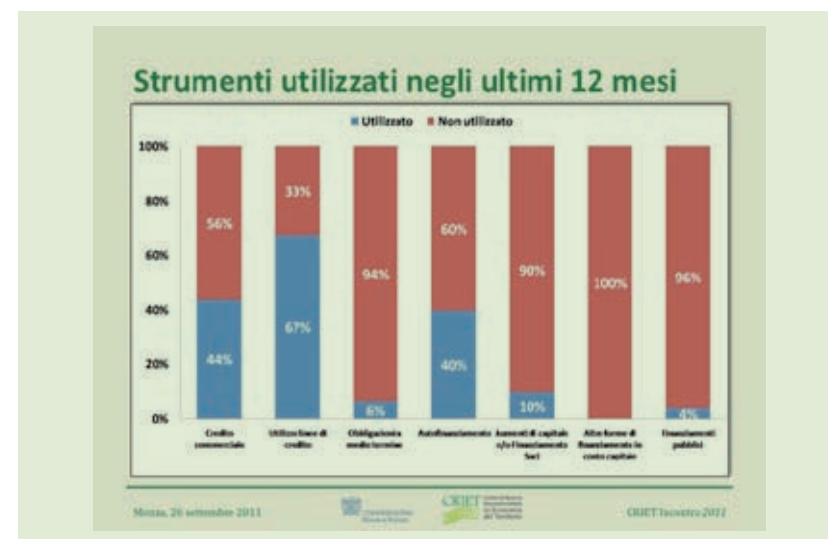


Figura 32

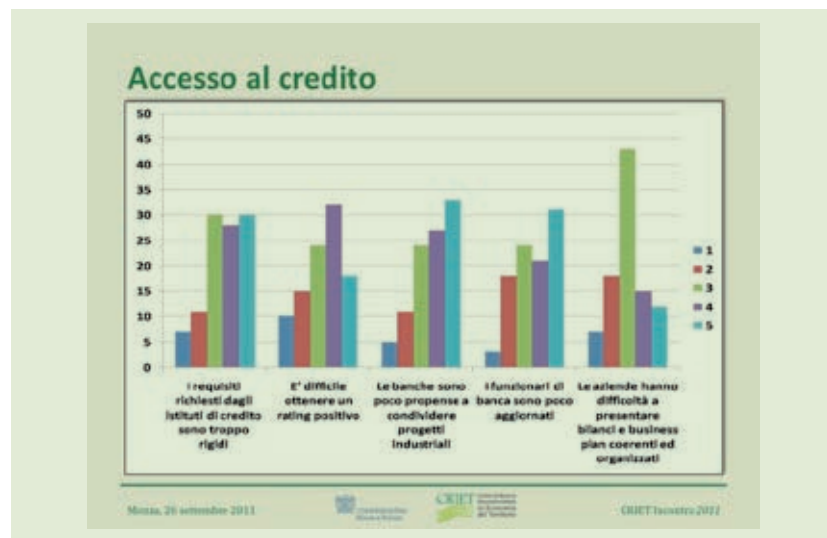


Figura 33

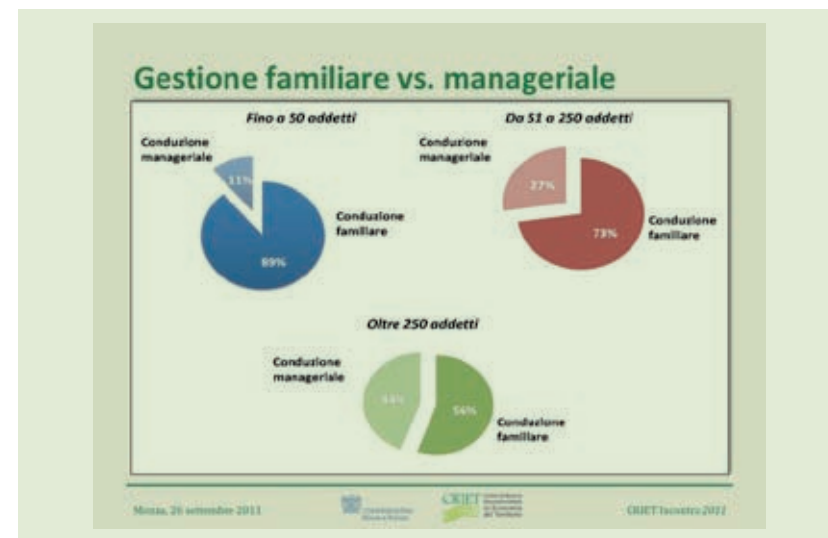


Figura 35



Figura 34

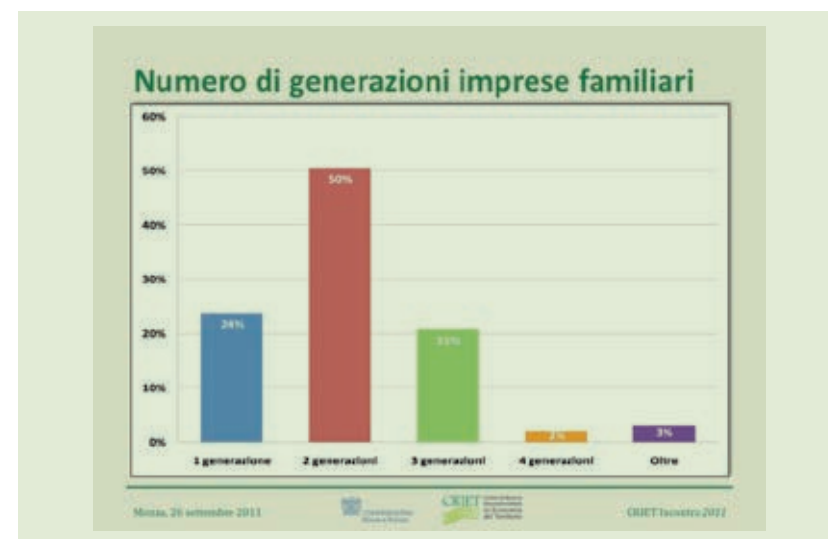


Figura 36

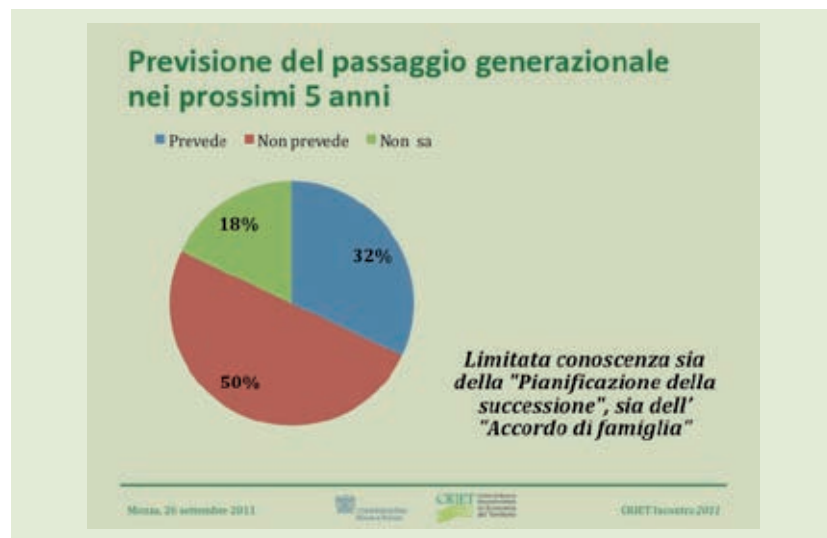


Figura 37

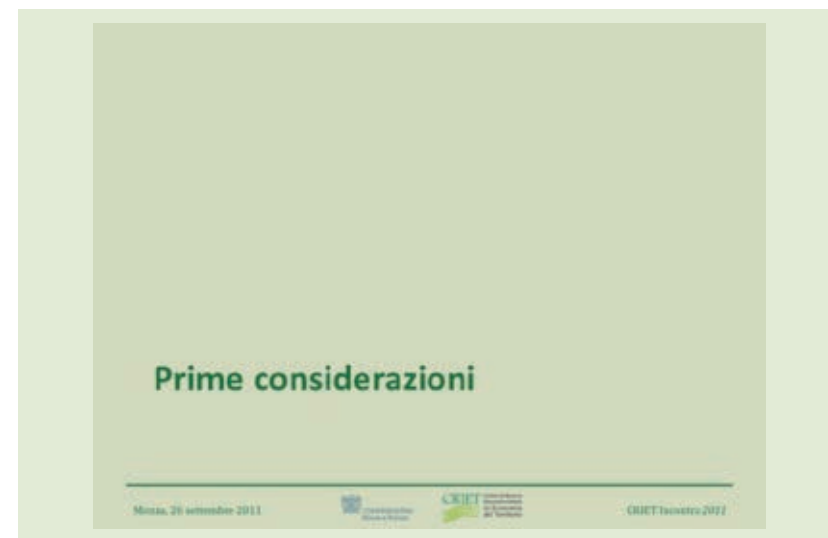


Figura 39

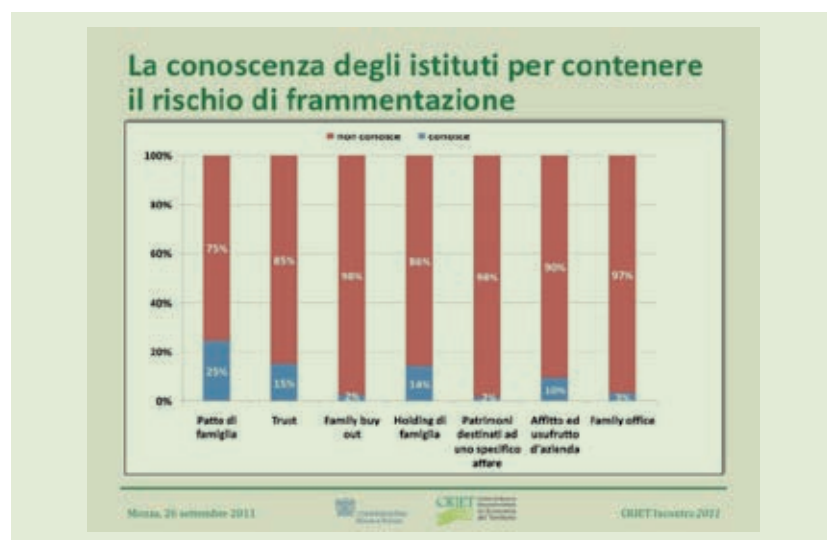


Figura 38



Figura 40

**I punti da sviluppare**

- ✓ **I punti di forza**
  - Capacità di innovazione
  - Continuità negli investimenti
- ✓ **I nodi da affrontare**
  - Migliorare la capacità di accedere al credito
  - Politica per il passaggio generazionale
  - Efficienza energetica come strategia
  - Formazione del personale, soprattutto in ottica internazionale
  - Sviluppo competenze marketing e comunicazione

Milano, 26 settembre 2011

CRJET

CRJET Tavolo 2011

Figura 41

## Discussant

**Luca Paolazzi**  
CSC Confindustria

Grazie all'amico Manelli per avermi invitato a discutere questo primo rapporto perlustrativo. Non è un rapporto congiunturale, ma è un'indagine strutturale sui fabbisogni e i bisogni delle imprese della Brianza.

Ne emerge uno spaccato interessante, complesso, ricco. Inevitabilmente, volendo perlustrare tanti ambiti e tanti elementi, il questionario era corposo e quindi complesso da compilare. La mia esperienza nel dialogo con le imprese e nelle indagini che facciamo, dice che più è lungo il questionario, più è difficile ottenere risposte. Le imprese strutturate hanno tante persone che si occupano di vari ambiti quindi bisogna far circolare il questionario tra le varie persone, cosa che comporta una caduta della risposta. Se sono piccole, non c'è tempo di approfondire tutti gli elementi che vengono sollecitati.

Questo sicuramente è anche un momento cruciale, non c'è bisogno che sia io qui a illustrarne le ragioni, per l'economia italiana ed europea. Si tratta quindi di un momento in cui Confindustria deve essere più attrezzata a servire meglio le imprese e gli associati, probabilmente cambiando il modo di approcciarsi, facendo servizi più marketing-oriented, più su misura delle esigenze delle imprese. È quindi assolutamente necessario capire ciò di cui le imprese associate hanno bisogno.

Credo che sia da salutare come una scelta strategica azzeccata, l'idea di rafforzare in questo momento il Centro Studi, anche se un pò in controtendenza all'interno del sistema confindustriale dove invece si ritiene che non sia un elemento importante. Viceversa, penso che sia assolutamente importante conoscere quello che le imprese fanno, non tanto per produrre qualche numero da convegno, ma per tarare meglio i servizi associativi presso le imprese e per le imprese.

Credo inoltre che la capacità di interazione e di dialogo fra esperienze di centri studi sia altrettanto importante.

È per questo che quando sono arrivati a dirigere il Centro Studi di Confindustria abbiamo creato questa rete fra centri studi in modo da far circolare le esperienze e le conoscenze, fra i vari territori e associazioni.

Sicuramente ci sono già molte implicazioni di policy, cioè di intervento, che Confindustria può adottare. Entrando nell'operatività, sicuramente occorrerà fare delle scelte e affinare degli strumenti, ma possono essere elencati: ricerca e innovazione hanno molta importanza, ma forse c'è ancora troppo poca ricerca e troppo poca collaborazione fra enti di ricerca e imprese. Per questo potrebbe esserci un ruolo di disseminazione e di interfaccia da parte dell'associazione.

È importante l'internazionalizzazione, perché i mercati che crescono

non sono più quelli vicini, a cui eravamo abituati. Non lo erano già prima della crisi, lo saranno ancora meno dopo e in questo senso. Come Centro Studi Confindustria Roma, abbiamo promosso molte analisi sui Paesi emergenti. In particolare, uno è tarato sulla domanda, l'assorbimento dei prodotti made in Italy, ovvero abbigliamento, alimentari, calzature e arredo, proprio nei Paesi emergenti, dove sta crescendo una classe benestante che nei prossimi anni potrà comprare questi prodotti.

L'internazionalizzazione delle imprese italiane però è ancora bassa, il peso delle nostre esportazioni sul Prodotto Interno Lordo è circa del 28% mentre in Germania è del 50%. Siamo poco presenti nei Paesi più dinamici, quelli asiatici. Le imprese sono mosse bene nei Paesi italiani verso i Paesi in transizione, l'Est Europa e il medio oriente, ma molto poco verso l'America latina e l'Asia. Stupisce invece che ci sia una grande tensione verso i BRIC, una tensione sia presente che prospettica, stupisce in positivo.

C'è un'esigenza forte di interazione tra le imprese, che si rendono conto che da sole in questi mercati non riescono più a fare progetti importanti. Questo è un momento di cambiamento di mentalità, probabilmente dettato dalla crisi stessa, quindi può esserci un ruolo, da parte dell'associazione, di catalizzazione di questo bisogno di collaborazione, della messa in rete delle competenze e del saper fare.

C'è un problema forte di governance nell'impresa. L'analisi dice che ci sono molte family business e questo sicuramente ha degli aspetti positivi, come diceva il prof. Di Gregorio. Tuttavia, una delle questioni messe in evidenza da un'analisi condotta dalla Banca d'Italia e presentata durante il convegno di Bergamo, quando come Centro studi Confindustria abbiamo illustrato il rapporto e le strategie per le piccole imprese, fa vedere che, mentre è comune a tutti i Paesi europei la forte presenza di imprese familiari, circa l'86% in tutti i Paesi, quello che contraddistingue l'impresa italiana rispetto alle altre è la governance, cioè il fatto che ai punti apicali delle imprese familiari ci siano componenti della famiglia anziché manager esterni.

La remunerazione dei manager che sono membri della famiglia è slegata dai risultati aziendali e questo può essere una parte della spiegazione del perché le imprese italiane facciano più fatica a crescere rispetto alle imprese di altri Paesi.

Infine, c'è la questione del credito che, come è stato detto poco fa, è antica ma è anche nuova perché dalla seconda metà del 1997 viviamo in una fase di credit crunch e questa restrizione dell'aumento dei requisiti rende ancora più difficile la trasformazione per le imprese.

Mi è stato chiesto prima di questo convegno se le imprese della Brianza si stessero trasformando. La mia risposta è che in realtà lo stanno facendo già da tanti anni e non è solo un portato della crisi. Certamente la crisi ha accelerato i processi di trasformazione da un lato, ma dall'altro lato li rende più difficili,

proprio perché è faticoso trovare il credito per fare progetti di investimento e innovazione.

Un punto cruciale è il fatto che c'è poca rilevanza nella promozione e nel marketing, poco utilizzo dell'ICT, come dovrebbe essere utilizzato. Io continuo a citare i lavori del Centro Studi Confindustria: nel dicembre scorso abbiamo fatto un focus su come l'Italia sia in ritardo nell'utilizzo delle nuove tecnologie della comunicazione. È in ritardo per ragioni di offerta, ad esempio manca la banda larga, manca un'offerta più su misura delle piccole imprese italiane nei servizi di ICT alle imprese, ma c'è anche una carenza delle imprese stesse, per una serie di ragioni che non spiego ora.

Se non sappiamo cogliere questa opportunità, che in realtà significa avvicinare i nuovi consumatori che sono nati con le nuove tecnologie, che si formano con le nuove tecnologie – a differenza nostra che dobbiamo imparare a utilizzare le nuove tecnologie – perdiamo una fetta importante del business del futuro.

Si dice che la mancanza di utilizzo della promozione del marketing e delle nuove tecnologie sia legato al fatto che le imprese sono più rivolte al business che non ai consumatori finali. In realtà non è detto, perché ci sono tanti esempi di imprese che fanno beni strumentali e che sono rivolte al B2B e che in generale hanno sfruttato queste tecnologie per conoscere e avvicinare meglio la clientela. Infatti, un problema fondamentale che emerge dall'indagine è la padronanza del mercato.

In questo caso faccio riferimento ai risultati che abbiamo elaborato e diffuso e che continueremo a diffondere tra le associazioni, anche come forma di servizio per gli associati, nei casi di successo, del modello verso il quale stanno andando le imprese che prima della crisi andavano meglio e che durante la crisi sono andate meglio.

Questo modello è l'estratto di 76 focus group che hanno coinvolto più di 450 imprese selezionate dalle associazioni di Confindustria con un processo di grande coinvolgimento soggettivo. Questi ci dicono che, contrariamente all'analisi, dove emerge che le imprese si focalizzano sul prodotto, qui la focalizzazione deve essere sulla conoscenza, sul sapere, sulla competenza. È questo il tratto distintivo che rende l'impresa in grado di vincere sui mercati, di distinguersi. L'investimento, l'attenzione, è alla crescita dimensionale, alla qualità, all'innovazione, alla formazione del capitale umano. Un'altra differenza in ciò che emerge dall'indagine: c'è poca formazione del capitale umano nelle imprese intervistate, viceversa la conoscenza si può avere solo se si forma il capitale umano.

Ci sono due tratti caratteristici: conoscenza e crescita dimensionale, due facce della stessa medaglia, perché le competenze consentono di andare verso nuovi prodotti e nuovi mercati, magari anche lontani merceologicamente da quelli in cui è nata la propria competenza originaria e questo fa crescere le imprese dimensionalmente. È un circolo virtuoso che emerge.

Per fare questo, per crescere e acquisire nuove competenze, le imprese si integrano a monte, cioè acquisiscono nuove attività produttive che prima avevano abbandonato perché si concentravano solo sul core business. In questo modo, infatti, hanno maggiore velocità e capacità di risposta alle sollecitazioni del mercato. Si integrano a valle, con il discorso che facevo prima di controllo del mercato. Stare a valle, oltre a portare in casa pezzi di valore aggiunto, consente di avere delle antenne direttamente presenti sul mercato.

Quello che secondo me è molto interessante, in un certo qual modo consolante, su questa indagine, è la grande attività imprenditoriale che è ancora presente. Se si guarda l'anagrafica delle imprese che sono state intervistate, si nota che una grande fetta del campione è nata negli ultimi anni. Dunque, c'è ancora voglia di fare impresa nel nostro Paese, nonostante ci sia difficoltà, soprattutto in un territorio così densamente popolato, con poca dotazione di infrastrutture, come è questo.

Infine, vorrei soffermarmi su un aspetto che vede il ruolo di Confindustria. C'è un grafico che si riferisce solo all'aspetto dell'energia, "autovalutazione sul tema fattore energetico". La domanda è: la vostra azienda utilizza i supporti di Confindustria? La risposta è sempre "pochissimo". Su tutti questi aspetti di quello parlato oggi, nell'ottica di cambiare il modo in cui Confindustria si occupa del territorio e dei suoi associati, così come sta facendo Monza e Brianza, rilanciando il ruolo di Centro studi di Confindustria, è cercare di essere interfaccia in tutti gli ambiti in cui l'industria ne sente il bisogno. È un ruolo diverso da quello che Confindustria ha avuto fino adesso, che era sindacale, di rappresentanza politica.

Le cose non cambiano, difficilmente cambieranno, tuttavia bisogna fare di più. Le imprese devono fare di più e nel momento della crisi Confindustria deve fare di più per aiutare le imprese a fare meglio. Grazie.

*Alessandro Danovi*  
*Università degli Studi di Bergamo*

Buongiorno. Ringrazio anche io il professor Di Gregorio e Confindustria Monza e Brianza per l'invito a partecipare.

Premetto che, diversamente dal solito, non farò come nei convegni dove gli accademici devono criticare l'oggetto della discussione. Mi limiterò a fare alcune osservazioni che in parte riprendono quanto è già stato detto. Ritengo che il tipo di lavoro, per quel che si proponeva, si presti a poche critiche e, invece, a una serie di osservazioni che ne qualificano la finalità e l'oggetto.

La prima riflessione di carattere generale è questa: quando si presenta un rapporto di questo genere occorre chiedersi qual è l'obiettivo dell'indagine. Questa ricerca è un'indagine descrittiva, non inferenziale, quindi non vuole

spiegare i nessi causali ma fare una fotografia del territorio. All'inizio del rapporto c'è una chiara indicazione delle modalità, cioè l'obiettivo è generare una conoscenza che non sia sterile e fine a se stessa ma che generi poi delle possibilità applicative.

Credo che il riferimento del dottor Paolazzi di come Confindustria, che è committente di questo tipo di ricerca, possa sfruttare la ricerca stessa, ci dà l'indicazione di come questo tipo di conoscenza, nel motivo in cui viene ad essere diffusa, possa contribuire a fare qualcosa per migliorare la stessa realtà dell'azienda.

Immagino che coloro che avranno pazienza di leggere tutto il report<sup>6</sup> non saranno molti, ma la sintesi offerta ha un numero di pagine più affrontabile ed è uno specchio fedele, puntuale e preciso della somma dei risultati: volendo verificare se le imprese si riconoscono in questa fotografia, si potranno trovare degli spunti di utilità per migliorare se stessi.

Un ulteriore elemento che merita di essere osservato è che, come diceva il professor Di Gregorio, questa è la prima volta che si fa questa ricerca. Visto che è stato costituito un osservatorio e l'obiettivo è continuare a osservare nel tempo l'evolversi della situazione, bisogna vedere, a distanza di tempo, come ci sarà un'evoluzione, quindi anche con un approccio diacronico che consenta di evidenziare le differenze e le evoluzioni, studiando come il territorio di Monza e Brianza risponde alle sfide imposte dall'evoluzione del sistema mondiale e dall'economia esterna.

Fornite queste indicazioni e quindi posto l'accento sul fatto che la finalità di conoscere, attraverso questo report, possa dirsi raggiunta, la fotografia che emerge è senz'altro interessante. Non è una fotografia nuova, non dice cose che non potevamo aspettarci, ma un conto è sentirlo dire, un altro conto è dare una base statistica e un certo tipo di osservazione. A mio avviso l'indagine evidenzia come le imprese di Monza e Brianza si collocano molto bene nel contesto italiano, cioè come siano abbastanza rappresentative della realtà italiana.

Il report ricorda che le imprese di Monza e Brianza rappresentano circa il 3% della produzione italiana, con una percentuale decisamente più significativa della loro numerosità; inoltre esse si caratterizzano per una serie di elementi, di luci e di ombre, che come sappiamo, costituiscono i punti di forza e anche di debolezza del sistema italiano.

Come diceva il dottor Paolazzi non è un'indagine congiunturale, non fa riflessioni sullo stato dell'economia italiana o dell'andamento delle imprese. Per questo ci sono altri istituti che anche in passato hanno monitorato il fenomeno. Ad esempio, ricordo dei report predisposti dal Ministero delle Attività Produttive che andavano a fare una fotografia della congiuntura italiana e che poi ha smesso di pubblicare e addirittura di effettuare, forse perché queste fotografie erano

<sup>6</sup> Rapporto di ricerca scaricabile in formato pdf dai siti [www.ilSole24ore.com/criet](http://www.ilSole24ore.com/criet) e [www.aimb.it](http://www.aimb.it), sezione Ufficio Studi.

impietose e deprimenti, in primo luogo, o forse per evitare di ingenerare ulteriore pessimismo.

Chiaramente, chiudere gli occhi e non guardare cosa sta succedendo non è un buon modo per affrontare il problema. Questa indagine, seppure non vada a esaminare la situazione delle imprese in modo congiunturale, evidenzia comunque una serie di elementi indubbiamente critici.

Come diceva prima il professor Di Gregorio, le imprese di Monza e Brianza rappresentano una serie di punti di forza che in passato erano i punti di forza tipici dell'impresa italiana e in qualche modo lo sono ancora: c'è una grandissima attenzione al prodotto, cioè l'impresa è ancorata al connotato hard, alla materialità dell'oggetto della produzione, sia essa una produzione di beni che di servizi. Vi è grande attenzione e ricerca del miglioramento, ricerca che non consente di fare una riflessione ulteriore, cioè verificare se il nostro prodotto, per il quale facciamo questi ulteriori sforzi di ricerca, continuerà in futuro a incontrare l'attenzione e l'interesse dei nostri consumatori.

Un altro elemento che emerge è la tendenza, così ben fotografata anche dal dottor Paolazzi nelle sue riflessioni, a essere un po' solipsistici. Le imprese cioè, forse per questa impostazione tipica dell'impresa italiana familiare, continuano ad avere un'attenzione a ciò che si svolge all'interno dell'impresa, dimenticando che se si va a vedere fuori, a volte si possono trovare risorse più utili, principalmente manageriali. Non è detto che all'imprenditore molto bravo debbano corrispondere dei figli altrettanto bravi e non è neanche detto che, in generale, nell'ambito della prospettiva di crescita delle imprese, all'interno della stessa famiglia si trovino le risorse e le competenze necessarie per far evolvere tutta l'azienda.

Altri elementi già citati riguardano proprio questo discorso della dimensione, cioè il limite dell'impresa che non vuole e non sa crescere, che è troppo concentrata sul territorio anche se guarda all'estero, quindi comincia ad affrontare le sfide per le quali non è detto che sia sufficientemente preparata.

Mi è piaciuta poi l'idea di provare a riflettere, come diceva prima il dottor Paolazzi, sul tema della conoscenza: il limite dell'attenzione al prodotto è qualcosa che richiede lo sviluppo della conoscenza, ma se la focalizzazione si sposta dalla conoscenza prima e poi al prodotto, sicuramente l'impresa è in grado anche di cogliere determinate sfide.

In passato ci sono stati casi di imprese che hanno dovuto cambiare completamente il loro tipo di prodotto, il core business. Un caso eclatante, spesso citato, non riguarda la provincia di Monza e Brianza ma è nazionale, ovvero quello della Olivetti, che nel corso della sua esistenza era arrivata più di una volta a un momento di crisi e la soluzione per uscire dalla crisi è stata quella di cambiare completamente il core business, dalle macchine da scrivere ai personal computer e poi alla telefonia.

È riuscita a farlo perché all'interno aveva sviluppato un grosso Dna di

conoscenza, principalmente manageriale, che consentiva di cogliere gli stimoli che venivano dall'esterno e, in qualche modo, proporsi come attore che può cambiare tipo di prodotto o di servizio che sta realizzando, mantenendone però la stessa qualità.

Questa focalizzazione alla conoscenza, che richiede delle risorse, probabilmente è un limite non solo delle aziende di Monza e Brianza ma di gran parte delle aziende italiane, perché richiede un certo tipo di attenzione e di cultura manageriale non così diffusa.

Molto spesso gli imprenditori sono dei geni nel loro campo, cioè sanno fare benissimo alcune cose, ma tolti dalla loro arena competitiva, si trovano spiazzati rispetto all'evoluzione della situazione.

Quello che cerchiamo di insegnare in università è quindi proprio come lo svilupparsi di una cultura manageriale significhi essere in grado di affrontare determinate situazioni anche di tipo diverso, reagire agli stimoli competitivi che ci ci dà il mondo.

Questo è ancor più significativo in contesti come quello attuale di particolare crisi, contesti che riguardano non solo l'impresa italiana ma anche quelle di tutto il mondo.

Quello che abbiamo sempre notato è la mancanza in Italia di una cultura della crisi. L'imprenditore, tipicamente, cerca di non pensare alla crisi; egli è molto concentrato sul suo prodotto, cerca di fare bene le sue cose e ogni tanto dà la sensazione di non guardare troppo quello che sta succedendo fuori dalla propria azienda.

Ci sono anche degli stimoli esterni che invitano a concentrarsi sulle proprie cose e a non guardare fuori, mentre bisognerebbe farlo perché la cultura della crisi va sviluppata. Nell'ambito della situazione nella vita delle imprese, i momenti di crisi sono normali, ci sono ad esempio momenti di crisi legati al passaggio generazionale, come evidenziato e ipotizzato nell'ambito di questa ricerca, oppure ci sono crisi collegate agli eventi esterni, come quelle che viviamo in gran parte negli ultimi anni, e poi ancora crisi che possono derivare dall'obsolescenza del prodotto perché improvvisamente il nostro prodotto, che si vendeva bene fino a ieri, non è più richiesto dal mercato.

Per fare un esempio, possiamo pensare ai supporti musicali, a quale rivoluzione e crisi di prodotto abbiamo avuto, passando dai dischi alle musicassette, al supporto elettronico. Chi produceva quegli articoli ha dovuto adattarsi o scomparire. Gli esempi comunque sarebbero innumerevoli.

Probabilmente questo è uno degli aspetti che mancano alle imprese di Monza e Brianza, salvo forse quelle più grandi, attrezzate o evolute, ma sicuramente non è un rimprovero, perché è un tratto comune e caratteristico di tutte le imprese italiane.

Ben venga in questo caso lo stimolo che è stato ripreso da Confindustria, di fungere da catalizzatore di conoscenza. Mi piace molto questo abbinamento:

l'ente che rappresenta le imprese e l'università, che dovrebbe essere l'istituzione deputata a fornire le risorse manageriali alle future imprese e magari anche a instillare in qualcuno degli studenti lo stimolo a diventare loro stessi imprenditori. L'obiettivo è cercare di offrire un servizio nuovo alle imprese.

L'ultima riflessione che vorrei fare verte sul tipo di analisi e sugli sviluppi futuri della ricerca. Questa è un'analisi che si presta a un'enorme quantità di potenziali sviluppi futuri, un filone è quello che indicavo prima, ovvero andare a vedere come le imprese sanno reagire alla crisi, ma altri filoni sono quelli già in parte affrontati, l'attenzione alle nuove tecnologie, all'energia, al risparmio energetico, allo sviluppo di soluzioni che consentano di sfruttare meglio il territorio. Il territorio della Brianza è molto sfruttato dal punto di vista antropico, con una grande presenza di persone e di imprese, ma è un territorio che ha ancora delle aree, ad esempio il Parco della Villa Reale, uno dei più bei posti in Italia, con molte possibilità di utilizzo.

Nell'ambito dell'analisi che fotografa un'impresa di tipo tradizionale emerge come l'Italia potrebbe sviluppare anche altri tipi di attività imprenditoriali, che sono destinate forse a venire maggiormente incontro alle esigenze future. Nessuno purtroppo possiede la sfera di cristallo, quindi non siamo in grado di prevedere quali saranno le evoluzioni dell'economia mondiale nei prossimi mesi e anni, ma attraverso questo tipo di analisi vediamo un tipo di territorio molto attrezzato a fare il lavoro che ha sempre fatto e sorge qualche preoccupazione su come potrà continuare a farlo in futuro.

Il rapporto che citavo prima, l'ultimo fatto qualche anno fa dal Ministero delle Attività Produttive, evidenziava come la competitività delle imprese italiane, dalla metà degli anni '80 alla metà degli anni '90, era calata di 20 punti percentuali, cosa abbastanza drammatica rispetto al livello mondiale. Quando si vanno a vedere gli indicatori di carattere macroeconomico che confrontano le performance delle imprese italiane in confronto a quelle mondiali, vediamo che purtroppo il nostro Paese ogni anno perde colpi.

Le ragioni di queste situazioni in parte sono note e in parte forse sono difficilmente risolvibili. È chiaro però che, nel momento in cui si va a diffondere maggiormente una conoscenza, a livello di imprese, di sistema, di enti territoriali e di organismi che rappresentano l'impresa, si potranno sviluppare quegli stimoli necessari che dovrebbero consentire agli imprenditori, che sono il motore di questa iniziativa, di attivarsi per cercare di risolvere alcune di queste soluzioni e competere in un mondo che, purtroppo, è sempre più difficile e competitivo, e per il quale le soluzioni tradizionali, che ancora oggi sono quelle adottate da molte delle aziende, possono non essere più sufficienti. Grazie.

## Tavola rotonda. Ne discutono i protagonisti

*Rosalba Reggio*  
*Il Sole 24ORE*

Buongiorno a tutti. Io sono Rosalba Reggio del Sole 24 Ore e proprio oggi sul nostro giornale abbiamo raccontato il senso di questa ricerca. Anzi, mi scuso con Confindustria Monza e Brianza perché forse non sono stati citati, ma in realtà la collaborazione tra il mondo accademico e quello imprenditoriale è fondamentale.

Questa Tavola rotonda ha proprio questo obiettivo, mettere a contatto il mondo delle imprese con quello universitario, perché l'uno ha bisogno dell'altro. L'evoluzione dell'economia mondiale ormai condiziona chiunque, perché l'impresa non è più legata solo al territorio ma è un'impresa all'interno di un contesto globale che paga, nel bene o nel male, quello che succede nel mondo ed è per questo che è indispensabile essere informati. L'unica cosa che sappiamo per certo è che le soluzioni non possono che venire dall'unione di questi due mondi, quindi dal mondo accademico con quello delle imprese.

Saluto gli ospiti che partecipano a questa Tavola rotonda. Incomincio da Alessio Barbazza, che conosco bene.

Sul Sole 24 Ore abbiamo titolato, forse in maniera un po' forte, "Imprese di Monza e Brianza senza rete"<sup>7</sup>. Imprese con una forte vocazione all'internazionalizzazione e quindi, come avete sentito, il risultato è positivo, perché l'impresa di Monza e Brianza ne esce bene, è un'impresa vivace, che guarda all'estero, ai mercati maturi, come si è detto. Le opportunità di crescita sono tante, i mercati da esplorare, soprattutto quelli in crescita, sono molto importanti e possono esserlo anche per la nostra impresa. Abbiamo parlato di vocazione all'internazionalizzazione, ma di imprese senza rete. Alessio Barbazza, vi vedete in questa lettura, in questo studio, e vedete anche i limiti delle imprese che comunque vanno all'estero, ma lo fanno con una certa timidezza, forse non utilizzando al meglio gli strumenti che invece oggi il mondo mette a disposizione?

*Alessio Barbazza*  
*Magazzini Generali della Brianza spa*

Posso innanzitutto portare la mia esperienza, prima di fare un'analisi generale. Soprattutto per le aziende più piccole, penso che andare all'estero oggi sia effettivamente difficile, ma ci sono delle opportunità, rappresentate ad

<sup>7</sup> Rosalba Reggio, "In Brianza aziende senza reti", *Il Sole24ORE*, lunedì 26 settembre 2011, n. 263

esempio dalla tecnologia, dal web. Arrivo subito a questo punto, che per me è fondamentale, e che viene trattato anche dalla ricerca, cioè la possibilità di toccare mercati lontani in modo facile.

Io penso che oggi noi abbiamo l'opportunità di andare all'estero, perlomeno in termini di contatti, con un costo molto limitato, attraverso internet. Io stesso, come azienda, da un lato mi sono salvato e dall'altro lato sono riuscito anche a crescere, attraverso campagne su web che mi hanno permesso di raggiungere clienti lontanissimi – parlo di India, Cina e Canada – a costo sostanzialmente zero.

Ci si può chiedere come sia possibile, ma lo è se si fanno dei ragionamenti molto attenti sui mercati di riferimento, su qual è il target dei clienti.

**Rosalba Reggio**  
*Il Sole24 ORE*

Torniamo dunque a quello che diceva Paolazzi, ossia che il valore non è solo il prodotto ma è la conoscenza.

**Alessio Barbazza**  
*Magazzini Generali della Brianza spa*

Esattamente. Il prodotto, infine, incorpora la conoscenza del passato. Ma a un certo punto bisogna dirsi: "Io ho conoscenze che potrebbero essere incorporate in altri tipi di prodotti o lo stesso prodotto posso venderlo a clienti diversi". Quando si fa questo passaggio, che è difficile, forse le cose diventano più semplici.

Posso fare il mio esempio, per far capire meglio. Noi abbiamo sempre venduto servizi, nel senso che non sono manufatti, a clienti di un certo tipo. Noi vendiamo servizi di logistica, di movimentazione delle merci, con servizi doganali e operazioni di questo tipo, merci che fanno import-export. Abbiamo sempre venduto questo tipo di servizi alle cosiddette case di spedizione, ovvero soggetti che si occupano di portare la merce da Shangai alla Brianza facendo tutti i passaggi necessari e viceversa.

È un mercato in crescita, molto difficile, strozzato da una differenza di scala che ci metteva in condizioni negative. Abbiamo allora pensato che forse la cosa migliore potesse essere servire clienti diversi, cioè gli importatori finali delle aziende italiane, o le aziende estere che volevano venire in Italia o quelle italiane che volevano andare all'estero, ovvero le aziende vere e proprie.

La domanda base per fare questo era come potessimo contattare l'indiano che voleva venire in Italia, oppure l'italiano che voleva andare in

India e che aveva la necessità di un certo tipo di servizio. L'unico modo era sostanzialmente il Web, Google. Non è un passaggio così banale: si tratta di costruire una rete di vendita che non è tale, costruire un lessico, delle frasi, delle presentazioni. Ho impiegato sei mesi a scrivere le quattro pagine per spiegare cosa faceva e quali erano i vantaggi per i clienti.

I risultati però sono arrivati: oggi come oggi sostanzialmente le case di spedizione non sono più i miei clienti, le utilizzo come fornitori per portare la merce del mio cliente finale in Cina o viceversa.

**Rosalba Reggio**  
*Il Sole24 ORE*

È un messaggio positivo: ci si può arrivare anche se dobbiamo far passare il concetto che la rete, la collaborazione, la comunicazione – non solo tra mondo accademico e mondo dell'impresa, ma anche tra imprese – è fondamentale perché dà una marcia in più per affrontare temi difficili e nuovi. Lei però ce l'ha fatta da solo.

**Alessio Barbazza**  
*Magazzini Generali della Brianza spa*

Non proprio da solo, c'è il tema della rete. In realtà per fare questo passaggio, cambiare il target dei clienti e passare alle aziende, ho dovuto cambiare ciò che facevo tutti i giorni. Non ho venduto lo stesso servizio, lo stesso prodotto, ho dovuto cambiarlo e per farlo mi mancavano delle competenze. Queste competenze ho dovuto prenderle all'esterno dell'azienda, perché per costruirle probabilmente ci sarebbero voluti 15 anni, che non avevamo a disposizione.

Quel che ho fatto è stato non creare una rete formale ma una stretta partnership con altri due soggetti, le aziende che avevano una storia lunghissima e questo mi ha permesso di erogare un servizio ai miei clienti a costo pressoché zero. Oggi direi dunque che gli asset fondamentali della mia azienda paradossalmente ne stanno fuori, cioè gli asset fondamentali dell'azienda sono soggetti che non gestisco direttamente, sui quali non ho partecipazioni azionarie o brevetti. Però la capacità di gestire questi rapporti informali, personali e continuativi, fa la differenza.

Noi, cioè, accediamo a delle risorse. La panoramica dell'economia dell'accesso, cioè la capacità di accedere a risorse che sono fuori dai muri aziendali, facendolo velocemente e a costo zero, in modo molto flessibile, permette di avere dei vantaggi.

Questo è ciò che ho cercato di fare. Ritengo che oggi si possa dire

tranquillamente che la competenza sia fuori dai muri aziendali, per il 40%. Questo l'ho trovato sul territorio, non molto lontano. Penso sia una caratteristica fondamentale del territorio.

La Brianza ha una caratteristica particolare: è multisetoriale. Abbiamo una vicinanza con il centro metropolitano di Milano che ci dà degli asset, delle risorse e delle conoscenze rilevanti e poi una storia produttiva e manifatturiera rilevante. Abbiamo settori completamente diversi, dall'elettronica, all'arredo, alla chimica, all'alimentare, al metalmeccanico, abbiamo di tutto in una zona molto piccola. Questo permette di avere la possibilità di conoscere persone che fanno business diversi, che hanno competenze diverse, ma che sono vicine.

Il fatto che siano vicine permette di andare molto lontano.

**Rosalba Reggio**  
*Il Sole24 ORE*

In merito alla vicinanza e all'utilizzo di questo, approfondirei maggiormente il tema. Filippo Levati, di Mx Group: Barbazza parlava di accesso a strumenti nuovi, ma un accesso intelligente, perché lui stesso diceva che ha dovuto rivedere ciò che offriva. Non vi è arrivato attraverso strumenti nuovi su mercati diversi, proponendo il suo prodotto finito, che nel suo caso è un servizio, ma adeguando il suo servizio a quello che il mercato chiedeva. Si ritrova in questa ottica?

**Filippo Levati**  
*Mx Group spa*

Direi di sì. Faccio un'introduzione. Io non sono un imprenditore ma un manager, faccio il direttore generale dell'azienda, anche nell'ottica della sezione della ricerca che abbiamo visto, cioè la capacità di alcune aziende di muoversi nella ricerca di personale manageriale per poter gestire le aziende. Io sono un brianzolo doc ma ho fatto 18 anni della mia carriera fuori dai miei territori.

Sono d'accordo con quello che diceva prima Barbazza. In particolare nel nostro caso, noi operiamo nel settore della green economy, quindi un mercato energetico, con una storia di 7-8 anni, minore di 10, che forse nel settore delle rinnovabili contano come 30 o 40. Abbiamo trovato essenziale quest'opera di approfondita conoscenza dei mercati esteri, trattandosi comunque di un'industria incentivata. Questa è una caratteristica distintiva del settore in cui operiamo: il fatto di poter andare, in questo caso, con il canale diretto a testare direttamente il mercato, per noi è essenziale.

Sicuramente il fatto di adattare il modo in cui si offre il prodotto

o il prodotto stesso, per noi è estremamente importante, con la presa diretta sul segmento e sul canale di riferimento, proprio perché ciascuna normativa è molto diversa e in questo senso l'operazione dematerializzata dell'accesso tramite strumenti potenti di comunicazione, come Internet, per noi sarebbero sicuramente difficili da applicare.

Rispetto al tema della rete di imprese, a me molto caro, quello di poter fare risorse e sinergie, di agire tutto questo potenziale che esiste in Brianza e anche in Italia in generale, in termini di esperienze imprenditoriali, conoscenze e capacità, da manager ritengo che gli strumenti esistano, che si stiano creando, che ci siano attivazioni continue.

Io ad esempio ho la fortuna di sedere nel consiglio di amministrazione del distretto Green & High Tech di Monza e Brianza: stiamo portando avanti una serie di iniziative, quindi c'è un grosso fermento nel mettere a disposizione delle imprese del territorio strumenti nuovi. Ritengo, però, che uno dei fulcri fondamentali della discussione sia stato visto in maniera separata nella ricerca, cioè la coniugazione tra lo strumento della rete di impresa, o comunque delle formule di cooperazione tra imprese piccole che possono raggiungere una scala e una massa all'interno delle aziende stesse, e la governance all'interno delle aziende stesse.

Secondo me questo è un passaggio chiave: abbiamo visto che la maggior parte delle aziende è ancora a gestione familiare, di seconda o terza generazione. Quindi, tante volte esistono gli strumenti e le possibilità e lo vedo dal punto di vista del manager, ma poi i meccanismi di coordinamento e di incidenza efficace, efficiente e veloce non sempre sono adatti agli strumenti che si creano.

Un ultimo esempio è proprio il caso dell'efficienza energetica, del fatto che in questo momento l'imprenditore se ne occupa di persona. L'energy-manager è una figura chiave, di riferimento, che dovrebbe essere promossa in un'ottica di sviluppo. Non a caso, l'altro giorno il centro Confindustria ha pubblicato un'indagine di ricerca che prevede che con investimenti mirati e continuativi che ci sono sull'efficienza energetica per 10 anni l'Italia potrebbe godere di uno stabile incremento del Pil di 0,4 punti% all'anno per 10 anni. Se consideriamo che siamo a 0,2, o a 0,1, questo significa il 40% in più.

**Rosalba Reggio**  
*Il Sole 24ORE*

Sono opportunità da cavalcare per le imprese, soprattutto in Italia dove i costi dell'energia sono mediamente e nettamente superiori rispetto a quelli delle imprese europee.

Lei ha sollevato il problema della mancanza di una figura che si occupi in azienda del tema energetico; una figura che vada oltre l'imprenditore, non

perché di per sé l'imprenditore abbia dei limiti, ma perché l'impresa deve avere un valore indipendentemente dall'imprenditore, anche perché questo ne garantisce la crescita e la sopravvivenza.

È un discorso che vale anche nei confronti della vocazione all'internazionalizzazione. Proprio su questo vorrei chiedere a Tomas Rink, nella sua esperienza, perché ancora in Italia il contratto di rete ha una sorta di diffidenza. Diciamo che siamo all'inizio, che si sta parlando relativamente da poco tempo del contratto di rete. E questo non solo nelle imprese, bensì anche nel mondo del credito; basta entrare in una filiale per capire che ci sono ancora direttori di banca che non hanno mai sentito parlare di contratto di rete. Perché c'è questa diffidenza o poca conoscenza di questo strumento?

Parlo del contratto di rete come opportunità per le imprese di mettersi assieme e di far massa critica, quindi ad esempio di andare fuori con un progetto di internazionalizzazione, perché gran parte delle reti nasce proprio per andare fuori.

**Tomas Rink**  
*Ritrama spa*

Effettivamente è uno dei grossi problemi esistenti oggi. La nostra impresa non ne ha fatto uso, né per il credito né per l'internazionalizzazione.

**Rosalba Reggio**  
*Il Sole24 ORE*

Perché?

**Tomas Rink**  
*Ritrama spa*

Forse perché non c'erano associazioni come quella degli industriali, che promuovessero questo tipo di incontro. L'imprenditore, in particolare in questa zona, tende a non collaborare con i suoi vicini. Ha bisogno di essere stimolato.

**Rosalba Reggio**  
*Il Sole24 ORE*

Quindi secondo lei è un limite culturale, soprattutto una chiusura dovuta magari a un passato, a un preconetto, al fatto che l'Italia è fatta da imprese familiari e quindi abitualmente il know how si tiene in casa?

**Tomas Rink**  
*Ritrama spa*

Esatto. E lo si va a cercare assumendo persone che provengono da imprese forse più grandi. La collaborazione tra imprese della zona però è praticamente nulla, a parte quella con i fornitori. Ma anche quella non è una cosa che si promuove; si finisce per comprare le scatole a Verona invece che da un'impresa nelle vicinanze.

**Rosalba Reggio**  
*Il Sole24 ORE*

Facciamo un esempio pratico. Se io, Confindustria, venissi da lei e le dessi un'opportunità di sviluppo all'estero, facendo rete con altre imprese, lei avrebbe qualche remora?

**Tomas Rink**  
*Ritrama spa*

No, assolutamente, al contrario. Io penso che un'impresa come la nostra, sia molto internazionale, visto che abbiamo stabilimenti in 5-6 nazioni fuori dall'Italia. In effetti abbiamo una piccola organizzazione, siamo una piccola multinazionale sia dal punto di vista commerciale che internazionale, abbiamo qualcosa da offrire. Ma non ci è mai stato chiesto e sicuramente questo tipo di relazione tra imprese e anche banche, della zona, non esiste.

**Rosalba Reggio**  
*Il Sole24 ORE*

Confindustria, sul fronte delle reti, sta facendo tanto.

**Tomas Rink**  
*Ritrama spa*

Solo adesso, è storia recente.

**Alessio Barbazza**  
*Magazzini Generali della Brianza spa*

Confindustria Monza e Brianza ha fatto attività territoriali, come molte

altre, sul contratto di rete. Abbiamo fatto almeno due eventi negli ultimi 12 mesi. Forse il problema vero è che la rete non dovrebbe essere vista semplicemente come un vantaggio dal punto di vista fiscale. Questo è un tema importante ma secondo me non è quello fondamentale.

Convengo con il dottor Rink, su questo: il vero punto è che, come tutti, facciamo fatica a creare le cosiddette filiere non convenzionali, cioè facciamo fatica a conoscere gli altri imprenditori non nei termini dell'azienda che rappresentano, del prodotto che sta sul mercato, ma nei termini delle potenzialità che rappresentano, delle conoscenze che ci sono in quell'azienda e che potrebbero essere applicate in modo diverso.

Chiaramente si fa fatica, perché non si guarda un sito Internet, un listino o un bilancio; bisogna conoscere il Dna di quell'impresa, molto probabilmente bisogna parlare con il soggetto che rappresenta quel DNA e quell'impresa. Magari si parla con tre soggetti di quell'impresa che ne parlano in modo diverso. È su questo che dobbiamo lavorare.

In realtà, in passato vi abbiamo lavorato perché fa parte delle dinamiche normali di un'associazione permettere lo scambio di idee, è normalissimo, solo che non è portato all'evidenza esterna. Normalmente questo lo sa chi, partecipando molto alla vita associativa, ha la possibilità di incontrare gli altri imprenditori semplicemente una volta a cena e una volta ai margini di una riunione, arrivando così a un'idea.

Il fenomeno però non è istituzionalizzato. Quando si dice che su questo non si è fatto abbastanza vorrei dire una cosa diversa: su questo si è fatto, ma è rimasto nascosto.

**Rosalba Reggio**  
*Il Sole24 ORE*

Quindi bisogna migliorare la comunicazione.

**Alessio Barbazza**  
*Magazzini Generali della Brianza spa*

C'è poi un altro tema, una sorta di gap di fondo. Quando tre associati fanno un'impresa insieme, non vanno in giro a raccontare che la stanno facendo, lo si scopre dopo. C'è una sorta di riservatezza commerciale.

**Rosalba Reggio**  
*Il Sole24 ORE*

Il contratto di rete però è qualcosa di diverso.

**Alessio Barbazza**  
*Magazzini Generali della Brianza spa*

Non parlo, infatti, di contratto di rete ma della possibilità di mettersi assieme fra associati per creare filiere non convenzionali, per creare innovazione e business a cui nessuno aveva pensato, partendo da business differenti.

**Rosalba Reggio**  
*Il Sole24 ORE*

Ci vuole dire che scopriremo tanti progetti che non c'erano?

**Alessio Barbazza**  
*Magazzini Generali della Brianza spa*

Ce ne sono tanti che secondo me sono nascosti.

**Rosalba Reggio**  
*Il Sole24 ORE*

Quindi, i margini di crescita sono amplissimi. Vorrei coinvolgere anche Maurizio Molinari, sul fronte dell'internazionalizzazione e della possibilità di andare all'estero, magari attraverso la rete, di comunicare di più con l'associazione. Qual è la sua esperienza diretta?

**Maurizio Molinari**  
*Metaenergia spa*

Innanzitutto sono abbastanza d'accordo con i temi trattati: scarsa collaborazione, poca sinergia tra le imprese per affrontare l'estero in maniera più strutturata. Senz'altro sotto questo profilo esistono ancora delle gelosie generazionali ed è un ritardo che poi si collega anche al tema del cambio generazionale, in quella che io chiamo l'oggettivizzazione gestionale delle aziende. Un'azienda che, per quanto nata, fondata e connotata da un forte

carattere familiare, può avere la capacità di evolversi in senso manageriale, a prescindere dalle dimensioni. È chiaro che le dimensioni, sotto questo profilo, rappresentano anche un limite e proprio per questo l'associativismo può aiutare a superare questo limite dimensionale.

Non a caso, normalmente, a parte le esportazioni UE che caratterizzano, come vediamo, in maniera pregnante il tessuto di Monza e Brianza, delle aziende presenti sul territorio, sono senz'altro le grandi aziende che approcciano i mercati più lontani e riescono a strutturarsi commercialmente in maniera diversa, riuscendo a dialogare anche con gli istituti di credito, per quanto sia difficile e per quanto lo facciano in maniera diversa.

Chi ha capacità manageriale, ha una struttura che permette di dotarsi di un rating appetibile per le banche e di un sistema di trasparenza e quindi della possibilità di aprirsi a nuovi investitori, come il private equity che in Italia ha ritardato per ragioni dimensionali della nostra azienda e ancora di più per ragioni culturali.

Io penso che il primo passaggio dovrebbe proprio essere di carattere culturale, sostenuto senz'altro in maniera importante dalle associazioni, come nel caso di Confindustria, che può fare molto per creare questo tessuto relazionale.

Per ciò che riguarda la nostra esperienza come azienda di distributori di energia elettrica e gas, presenti anche nel settore dell'efficienza energetica, vediamo senz'altro nel mercato estero una possibilità anche di acquisizione di nuove tecnologie, da combinare con le tecnologie italiane, che senz'altro sono tra le più avanzate ma che si scontrano, come diceva anche il dottor Levati, con un gap culturale delle nostre aziende. Ciò significa che l'ignoranza – non in senso negativo ma proprio nel senso di ignorare quali sono le nuove tecnologie e le nuove possibilità che possono ottimizzare i costi dell'azienda, e che possono anche, attraverso i progetti di finanza, non essere carico diretto sul bilancio aziendale ma avere un periodo di ammortamento che viene ripagato con la stessa efficienza – può creare anche un indotto, una spinta per l'economia che mai come in questo momento ritengo essere estremamente necessaria, in quanto è una filiera fatta da piccoli e medi produttori che ad oggi, attraverso l'incentivazione, sicuramente è stato uno dei settori più attivi.

Il problema è come essere produttivi anche senza incentivazione. I sistemi ci sono, la volontà anche. Questo gap culturale andrebbe ristretto. Abbiamo anche delle norme che obbligano entro il 2020 le nostre amministrazioni pubbliche a rendersi efficienti: parliamo di 4,5 billion di consumi.

Risparmiare già il 20% di questi consumi aiuterebbe le nostre manovre, parliamo di un billion all'anno – si dice che il primo utile è il taglio dei costi – e renderemmo un favore alla nostra economia, perché metteremmo in moto un indotto che non sarebbe più solo incentivato e quindi non peserebbe più solo sulle tasche dei cittadini alla fine, quindi sul client finale o sull'azienda, aggiungendo ulteriori costi e ulteriori gap rispetto alle altre aziende europee che

già scontiamo sotto il profilo infrastrutturale e sotto altri profili.

Senz'altro e in particolare per il tessuto imprenditoriale di Monza e Brianza, ritengo che tanto i contratti di rete quanto la collaborazione tra le piccole e medie aziende, possano essere – abbinate a un discorso di internazionalizzazione commerciale che come sappiamo ha un costo molto elevato per la piccola azienda ed ecco perché la ripartizione di questi costi e l'interscambio potrebbero essere il segreto – potrebbero aumentare la nostra competitività all'estero a condizione che anche l'Italia, sotto il profilo politico ma anche sotto il profilo della cultura imprenditoriale, abbia il famoso scatto di reni in avanti che tutti noi attendiamo.

*Rosalba Reggio*  
*Il Sole24 ORE*

Non è presente nessuno che rappresenti il governo, ma sotto il fronte della spesa pubblica molto si può fare. Peraltro sappiamo che dal punto di vista normativo, con il tentativo di far proprio lo Small Business Act qualcosa si sta facendo sul fronte della semplificazione. I tempi però sono quelli della pubblica amministrazione.

Più volte abbiamo toccato il tema del credito e più volte abbiamo detto che spesso le banche non conoscono il contratto di rete, oppure non lo conoscono a livello. La ricerca dice moltissimo sulle difficoltà di accesso al credito delle imprese, dell'incapacità delle stesse, anche attraverso il contratto di rete, di avere un miglioramento del rating. Insomma, il rapporto banche e imprese resta un nodo fondamentale.

A questo punto vorrei coinvolgere Fumagalli del Credito artigiano per capire cosa si può fare in più. So che Confindustria ha un rapporto continuo con il mondo del credito. Perché fare associazione vuol dire anche questo, riuscire a trovare un accordo per le proprie imprese e una soluzione comune che dia dei vantaggi alle imprese associate. Quali sono però i margini su cui ancora si può lavorare?

*Aldo Fumagalli*  
*Credito Artigiano*

Io sono Aldo Fumagalli, imprenditore e banchiere, poiché sono amministratore delegato di un'impresa chimica quotata in borsa, a gestione familiare, però da tanti anni ho responsabilità nel mondo delle banche e al momento sono presidente delle Credito Artigiano, una banca quotata che fa parte del Gruppo Credito Valtellinese.

Intanto vorrei ringraziare molto il Presidente Cerioli e il direttore Massimo Manelli, perché penso che l'iniziativa presa dall'associazione sia molto utile. Credo possa essere l'inizio di un percorso di maggiore interazione tra l'associazione e i suoi associati, volta a fornire servizi in un'ottica di maggiore risposta alle esigenze concrete che giorno per giorno emergono da parte delle aziende.

Faccio i complimenti al professor Di Gregorio, perché mi sembra che il rapporto sia ricco di spunti e sinceramente come Credito Artigiano siamo contenti di aver dato il nostro piccolo contributo al lavoro.

Siccome ci sono tanti giovani, oltre agli imprenditori presenti in sala, prima di parlare di credito vorrei fare alcuni brevi flash sulla ricerca che penso possano essere utili anche in relazione alle vostre scelte future (dei giovani presenti in sala, ndr.).

Dobbiamo capire infatti che la Brianza, pur con le difficoltà che tutto il resto dell'Italia sta attraversando, è tuttora il cuore pulsante di questo Paese. Siamo in una delle regioni che tengono in piedi questo Paese e ci troviamo all'interno della Lombardia, in uno dei territori che tranquillamente fa competizione con le regioni più avanzate della Germania, della Francia e di tutto il mondo. Siamo quasi dei privilegiati. Ora siamo qui ad analizzare i punti di debolezza, ma sicuramente partiamo da un punto forte.

Dovremmo essere d'esempio per tutte le altre regioni d'Italia, per trarne, in un'ottica di rete, intelligenti auspici.

Ho questi sei punti che ho pensato leggendo il sommario.

In primo luogo il 79% di chi ha risposto tra i rispondenti e quasi il 40% del fatturato totale deriva dai mercati esteri. Qui non c'è uno spaccato di quanto è esportazione e quanto è presenza diretta all'estero, perché vediamo che il dottor Rink dice di avere cinque stabilimenti all'estero, quindi non solo esporta ma fattura all'estero su estero e sempre più questo è importante.

Il secondo punto è la centralità della figura dell'imprenditore che emerge come figura anche e soprattutto sui processi decisionali e sull'internazionalizzazione. Questi due primi elementi significano che, sia che vogliate fare gli imprenditori sia che vogliate fare i manager in un'azienda, imparate una lingua e preparatevi ad andare tanto in giro per il mondo in aereo. Sostanzialmente oggi un'azienda vincente non può che avere il mondo come ambito di attività. Poi sicuramente lo raggiunge grazie a Internet, come diceva prima Barbazza, grazie agli strumenti mediali avanzati, ma il processo dell'internazionalizzazione, essenziale per lo sviluppo di un'azienda, deve essere guidato dai manager e dagli imprenditori, che è uno dei punti chiave del successo di un'azienda.

Il terzo punto è la logica della rete, con una sintesi un pò cattiva ed eccessiva del nostro Di Gregorio, il quale dice che è poco praticata. Forse non è praticata come dovrebbe. Ricordiamoci che in Brianza noi siamo stati tra

i fruitori della logica di rete: alla fine del 1700 Napoleone fa un bando per i cappelli del proprio esercito, una quantità enorme, e i cappellai brianzoli che lavoravano il feltro si sono consorziati, hanno partecipato alla gara e hanno vinto un lotto molto importante. È dunque nel nostro Dna unirli.

Forse recentemente abbiamo un pò perso questa tendenza, siamo diventati un pò "chi fa da sé per tre". La logica da recuperare è quella di mettersi assieme quando conviene.

Il contratto di rete poi è stato favorito dal governo, dal Ministro per lo Sviluppo Economico, ma su iniziativa pressante e forte di Confindustria. Aldo Bonomi sta facendo il giro dell'Italia perché in effetti il contratto di rete è uno strumento che aiuta e favorisce la possibilità di mettere assieme energie e competenze in un'ottica di filiera, di sinergia. Certo, non solo, ma anche per essere più forti nei confronti del mondo bancario perché può dare garanzie più forti di tenuta, ma soprattutto per creare una filiera di tanti poli più piccoli e che creano un polo aggregativo forte che può essere presente nei mercati internazionali.

Altro punto interessante è far capire ai giovani come sta cambiando l'azienda vincente: una domanda chiedeva quali sono gli elementi caratterizzanti dell'azienda per la dimensione aziendale e se guardate le risposte delle aziende più piccole sono ancora molto concentrate sul prodotto, sulla qualità dello stesso, sulla flessibilità produttiva. Se andate a guardare le aziende più grandi il prodotto continua ad essere importante, ma aumenta la risposta che dà importanza all'innovazione e al servizio al cliente.

Si dà per scontato che il prodotto ci debba essere, ma non basta: bisogna innovare ed essere più vicini al cliente. Non do più un prodotto al cliente, ma gli do un servizio, la soluzione a un problema. Questa è l'evoluzione di ciò che ci stanno chiedendo.

C'è poi anche un'altra domanda che dice: collaborazione attivata dalle aziende con enti di ricerca. Qui invece c'è un momento forte della collaborazione, già dichiarata, delle aziende del territorio con enti di ricerca e con enti pubblici e quindi, presumo, anche con risorse pubbliche, o forse è un auspicio? Penso però che sia positivo, cioè la sinergia va fatta anche tra azienda-territorio e istituti, università, centri di eccellenza, Enea, CNR, perché così si crea un'interazione positiva. Spesso ci sono anche risorse pubbliche italiane ed estere che possono aiutare questi processi.

L'ultimo punto verte sul risparmio energetico. Qui c'è una debolezza e concordo con chi l'ha segnalato, perché mi sembra che la percezione sul nostro territorio della green economy sia bivalente. Da un lato la green economy è vista come opportunità di nuovo business, ma dall'altro lato essa è considerata come necessità imperante per le aziende che devono ottimizzare in termini energetici le proprie produzioni, non forse del tutto chiara. Quindi come opportunità per le nuove attività ma allo stesso tempo attenzione, perché tutte le aziende anche

della old economy devono essere capaci di fare efficienza, migliorare e ridurre i consumi e aprire gli occhi anche con risorse specificamente destinate.

In merito al credito bisognerebbe fare un discorso sul medio termine e un discorso sul brevissimo. Purtroppo oggi stiamo vivendo in Europa e in Italia una situazione grave, figlia di difficoltà politiche da parte dell'Europa nel prendere decisioni forti, figlia di una destabilizzazione implicita all'interno dell'Europa, dalla situazione della Grecia, che in parte si sta riversando anche un pò sull'Italia e sulla Spagna e così via, con la percezione di una difficoltà politica, a livello europeo e magari anche italiano, di dare delle risposte forti e rapide alle esigenze dell'economia reale, che diventa difficoltà finanziaria.

Le difficoltà finanziarie le vediamo tutti i giorni, nei valori di borsa che hanno massacrato le banche, ma anche molte aziende e difficilmente si può ritenere corrispondano sul serio ai valori reali delle imprese: essi indicano nel contingente una situazione molto delicata e difficile.

Necessariamente gli enti di controllo, penso a Banca d'Italia, a Consob eccetera, a questo punto, dopo la crisi del 2008-2009, stringono sui soggetti che devono controllare ed esigono maggior rigore. Nelle banche aumentano le rettifiche e aumenta la necessità di tener conto delle difficoltà dei nostri clienti. Creano delle difficoltà sulla liquidità, sui prestiti interbancari, sulla raccolta indiretta, magari la gente compra meno fondi, investe meno, sicuramente è una situazione non facile per nessuno.

In questa situazione le banche cercano di essere più vicine possibili al territorio, per quanto glielo permetta la loro struttura.

Non perché apparteniamo a un gruppo popolare, ma io ad esempio ritengo che le banche popolari tradizionalmente siano più vicine al territorio e più portate a conoscerlo e a sostenerne l'economia. Nel nostro caso uno degli esempi è che il Credito Artigiano in questi anni ha sempre lamentato, seppure di poco, la raccolta, cioè i soldi raccolti e poi messi a disposizione di famiglie e di imprese, dal lato degli impieghi. Questo perché si cerca di stare vicini ai locali e sostenere l'economia reale.

Nella ricerca ci sono dei messaggi chiari, uno sulle banche: si dice che si devono comprendere più le aziende. Una domanda chiede: "Tra i punti di difficoltà ritenete ci sia anche una scarsa competenza sui temi dei problemi dell'industria da parte dei nostri dirigenti e impiegati?". Questo ci deve far riflettere, dovremo ragionarci sopra e cercare anche noi di comprendere meglio i problemi, come cambia l'azienda: questa ricerca ci aiuta.

Allo stesso tempo attenzione, perché è necessario che le aziende capiscano che il vero imprenditore che ha un momento di difficoltà per la propria azienda, chiede alla banca di aiutarlo ma anche lui ci scommette. Nell'ultimo anno per Confindustria c'è stata una moratoria che ha significato per le banche venire incontro alle esigenze delle aziende, ristrutturare i debiti, ecc. Adesso bisogna andare avanti, ma è importante che anche gli imprenditori mettano mano

al portafoglio e soprattutto in un'ottica di medio termine, patrimonializzino le aziende.

Ricordate che un'azienda patrimonializzata, con i conti in ordine, con una struttura di bilancio forte, fa sì che la banca si accorga che questi sono imprenditori che ci credono e che quindi io sia più facilmente indotto a condividere con loro un progetto, a prestare i soldi dei correntisti.

Abbiamo dunque entrambi da imparare e speriamo di superare bene questo momento molto difficile e delicato. Poi, in un'ottica di medio-lungo termine, cerchiamo di fare ognuno meglio il proprio mestiere perché la banca possa essere vicina al territorio e condividere sempre meglio le esigenze delle famiglie e, soprattutto, delle piccole e medie aziende.

*Rosalba Reggio*  
*Il Sole24 ORE*

Il tema del patrimonio forse non è stato affrontato dalla ricerca di Di Gregorio e Gavinelli, ma sarebbe interessante affrontarlo. Confindustria sta lavorando per questo e il rapporto credito-debito in Italia è squilibrato. Dopo aver sentito tanti imprenditori, vorrei però ribadire che molto spesso i prodotti offerti, le linee patrimoniali offerte dagli istituti di credito sono inaccessibili per gli imprenditori. Gli imprenditori cioè non hanno i requisiti per accedervi, quindi patrimonializzare la propria impresa non avendo fondi diversi diventa difficile. Questo, allora, fa forse parte della strada che lei, Fumagalli, dice che ancora si può fare, altrimenti diventa un circolo vizioso.

Arrivano segnali contrastanti: gli stress test delle banche hanno dato risultati positivi in Italia, ma poi arrivano i warning. Mi rendo conto che chi fa credito in Italia sicuramente è in una situazione molto contrastata.

Molto però si può fare su questo tema. Per chiudere il cerchio della tavola rotonda vorrei però coinvolgere Nicola Carlo Bozzelli, perché quando Di Gregorio è venuto al Sole 24 Ore a presentarci la ricerca, io ho messo subito le mani avanti e ho cercato di spiegare che, ricevendo molti studi, vanno bene le ricerche ma la linea del giornale è quella non solo di presentare il risultato di uno studio accademico bensì essere di servizio alle imprese. Di Gregorio mi ha detto che è esattamente dove si vuole andare.

*Nicola Carlo Bozzelli*  
*CRIET*

Effettivamente quello che dice è corretto. Sostanzialmente CRIET nasce nell'ambiente universitario ma non è una struttura che pensa di creare

ricerca o di creare soluzioni solamente dal punto di vista accademico.

L'obiettivo è quello di dare soluzioni, attraverso delle reti sul territorio, proprio a problemi pratici delle aziende e quindi andare incontro all'imprenditore anche supportandolo con tutte le cose di cui si parlava prima, con la conoscenza, la formazione, il capitale umano, creando interazioni positive. Sono logiche che all'interno dell'università esistono, perché esiste il capitale umano e c'è la conoscenza, quindi forse l'innovazione sta nel trasferire qualcosa che è sempre stato autoreferenziale, portandolo all'impresa per fare in modo che questa cresca attraverso i processi di conoscenza e di formazione o di innovazione.

**Rosalba Reggio**  
*Il Sole24 ORE*

Proseguiamo allora il nostro dibattito prendendo spunto da quello che è emerso dalla vostra ricerca. Un'altra delle cose che mi hanno colpito nell'analisi dell'organizzazione commerciale è la perdita di valore a valle. In questo coinvolgerei ancora Barbazza, perché potrebbe rappresentare una best practice ed essere di aiuto a tutti.

Ad esempio, in Italia abbiamo osservato la crisi dei terzisti che, concentrati sul prodotto, hanno completamente perso di vista il mercato, non sono stati in grado di adeguare i propri prodotti o i propri servizi allo stesso, di conseguenza hanno subito e stanno subendo una crisi profonda. Come si supera questa perdita di valore nella catena commerciale?

**Alessio Barbazza**  
*Magazzini Generali della Brianza spa*

Credo che la risposta sia diversa azienda per azienda. Non c'è altro da fare: ogni settore, ogni azienda, in base alle dimensioni, alle capacità e alle competenze degli imprenditori, spesso e volentieri anche in base ai figli che ci si ritrova, deve darsi una strategia e una risposta. Bisogna però tenere conto che è normale e fisiologico che in ogni settore ci siano aziende che perdono terreno, questo è un ciclo normale di vita delle imprese, a prescindere dalla crisi o meno.

Bisogna sempre rinnovarsi. Torno a quello che dicevo prima: io sette o otto anni fa ero un terzista, se così mi si può definire; non facevo un prodotto ma fornivo servizi quasi in subappalto. Un terzista si deve sempre chiedere come può riuscire a togliersi da quella posizione, se questo è il tema, ragionando sulle capacità che ha e sui fabbisogni del mercato.

Spesso e volentieri il terzista potrebbe anche avere una marcia in più.

Faccio un esempio che non c'entra tanto con l'azienda che in questo momento rappresento, ma per dire come alcune volte le cose nascono con un pò di fantasia e una grossa dose di incoscienza.

Circa un anno e mezzo fa un cliente viene dicendomi che voleva distribuire all'estero. Viene da me perché noi abbiamo le autorizzazioni per poter trasferire il vino da un Paese all'altro nella Comunità europea, perché c'è una tassa che protegge il mercato dalla distribuzione degli alcolici e dei vini in particolare, come per il tabacco.

Iniziando a parlare con questo cliente per capire quale fosse il mercato di riferimento, alla fine mi sono convinto che non era il caso solo di trasferire i cartoni di vino da un punto all'altro dell'Europa ma occorreva entrare nel business. L'idea di fondo è che forse oggi distribuire un prodotto a Monaco invece che a Napoli ha gli stessi costi, però a Napoli lo si fa con tranquillità mentre a Monaco serve un distributore locale, che prende moltissimo del valore a valle della filiera commerciale, molto di più di quello a monte, specie nel settore dei vini. Oggi come oggi riesco a farlo solo attraverso Internet. È una sfida imprenditoriale di un certo tipo e adesso ci siamo buttati, siamo agli inizi.

Le aziende possono anche fallire, i percorsi imprenditoriali e le idee possono miseramente fallire. Lo sto dicendo prima ancora che sia un successo: quello che voglio dire è che bisogna fare le cose e crederci, con dei ragionamenti sotto. Ci sono stati mesi di analisi di quel mercato, di quali sono i pro e i contro. Chiaramente il distributore locale di Monaco ha molti problemi, ha 30-50 agenti sul territorio che deve pagare e che rappresentano un costo. Molto probabilmente quel settore potrebbe essere attaccato da un esterno come me, che faccio logistica e non ho agenti.

Qualcuno dovrebbe chiedersi perché in Brianza, che è la patria del mobile, non sia stata inventata l'Ikea. Non è una questione solo di qualità, nel senso che in Brianza ci sono quelli che fanno mobili di alta qualità, ma anche di qualità minore.

Il problema è pensare al cliente. Se si pensa al cliente come il soggetto che va il sabato all'Ikea, che è un pò architetto perché si sta facendo la casa, che è un pò artigiano e se la costruisce da solo, forse si aprono tanti spiragli. Ma lì non si può essere concentrati sul prodotto, bensì bisogna pensare a qualcosa di più esteso e purtroppo non ci sono confini e non ci sono università.

Questa è una cultura che si apprende, è un modo di rappresentare la realtà e di viverla che non è detto stia per forza nei confini istituzionali di un'aula universitaria. Questo secondo me è il compito, quello che bisognerebbe trasferire a chi un giorno vorrà diventare imprenditore e aprire un'attività: c'è sempre il rischio che vada male, ma questo sta nei giochi.

**Rosalba Reggio**  
Il Sole24 ORE

Diciamo che in Italia non manca la propensione all'imprenditorialità, è una delle caratteristiche che ci contraddistinguono.

Levati, Barbazza ha portato avanti l'idea dell'Ikea, dove non è il prodotto ma il sistema complessivo a funzionare. So che sul prodotto e sulle tecnologie anche lei vuole portare la sua esperienza.

**Filippo Levati**  
Mx Group spa

Concordo con quanto diceva prima Fumagalli, cioè che il salto vero di qualità riguarda il focalizzarsi sugli aspetti extra dei prodotti, quindi l'offerta di consulenza e di servizi oltre che di soluzioni. Io in questa esperienza ho cercato di portare del valore.

C'è da dire che il tema dell'offerta della differenziazione in generale, rispetto alla strategia classica della leadership del costo, è critico in questi momenti contingenti ed è difficile a livello macroeconomico sia per quanto riguarda l'Italia, l'Europa e il mondo in generale, perché in questi momenti la pressione sul fattore costo e sul fattore prezzo diventa necessariamente predominante.

Noi facciamo dei prodotti industriali di altissima qualità, facciamo degli sforzi molto importanti per rinnovare e proprio ieri abbiamo inaugurato con la provincia di Monza e Brianza una sperimentazione per la pensilina a ricarica fotovoltaica di bici con pedalata assistita elettrica, quindi una serie di operazioni che vanno comunque nella direzione di crescita tramite linee differenziate, aggressione dei mercati internazionali in maniera diretta o indiretta a seconda dei segmenti in cui si opera. Abbiamo aperto uno stabilimento negli Stati Uniti a dicembre di quest'anno.

Sono tutte attività che si scontrano in maniera decisa contro il momento e la situazione macroeconomica in generale, quindi sulla pressione del costo-prezzo. Ritengo che a livello tecnologico sia essenziale lavorare con attenzione a quella grande area di intervento che è nell'efficienza, nel risparmio, nel consumo intelligente delle risorse che abbiamo. Noi sperchiamo tantissimo infatti. Dovremo però tornare a crescere sia coniugando la strategia della differenziazione sia quella di una grossissima attenzione al costo e al prezzo finale, che oggi diventa determinante.

In questo senso, anche a livello tecnologico è fondamentale continuare a insistere sul tema della collaborazione. Anche su questo sono d'accordo con Fumagalli, abbiamo nel Dna la capacità di metterci assieme, come brianzoli e anche a livello internazionale. Quando abbiamo la percezione del rischio,

quando abbiamo la sensazione che qualcosa sia arrivato all'ultimo stadio, allora noi italiani in generale e noi brianzoli ci muoviamo, ma lo facciamo il momento prima del burrone.

Io personalmente l'ho visto nel fotovoltaico e nelle rinnovabili e grazie anche all'aiuto della Confindustria di Monza e Brianza, che è sempre stata molto preziosa, nel giro di quattro mesi, l'IFI, l'associazione delle Industrie Fotovoltaiche Italiane che ho l'onore di presiedere, ha aggregato l'80% dei produttori italiani di fotovoltaico, ovvero che hanno una fabbrica in Italia, dalla Sicilia al Veneto.

Questo perché con il tema della polemica sull'incentivazione c'è stata un'azione di grossa necessità. Forse dovremmo fare tesoro di queste esperienze e, dato che lo sappiamo fare sia a livello tecnologico che a livello di aggregazione, per aggredire commercialmente altri mercati, forse dovremmo lavorare per far percepire di più alle nostre aziende il tema del rischio opportunità, in modo da poterci attivare prima. Questo è ciò che ho visto nella mia esperienza.

**Rosalba Reggio**  
Il Sole24 ORE

Trattare singolarmente i temi è impossibile, perché si incrociano, quindi non preoccupiamoci di unirli in maniera disordinata.

Molinari, lei prima parlava di management, di figure estranee alla famiglia e abbiamo visto che questo è uno dei limiti delle famiglie italiane, le quali forse difendono il principio della fiducia e poco quello della competenza. Io devo lasciare l'impresa a mio figlio, mi fido di lui a prescindere dalle sue abilità e dalle competenze, piuttosto che di un manager qualificato. Continuiamo a dircelo da anni. Su questo fronte è stato fatto molto, perché le figure manageriali iniziano a entrare nelle imprese, ma come ricordava anche Paolazzi la retribuzione del manager deve essere legata ai risultati e questa è una cosa difficile da far passare in un'impresa familiare che, se anche mette un manager, lo ripaga diversamente, difficilmente in quote azionarie.

Come si esce da questa impasse?

**Maurizio Molinari**  
Metaenergia spa

È una domanda abbastanza complessa, alla quale cercherò di rispondere in maniera concreta, perché andrebbe vista su due piani, uno macroeconomico e uno microeconomico.

Per ciò che attiene alla realtà e alla storia industriale del nostro Paese, senz'altro l'Italia è sempre stata caratterizzata dall'aver un tessuto imprenditoriale

molto forte, di piccole e medie aziende, che è stato il vero motore dell'Italia e che, viceversa – tornando all'accesso al credito – ha anche penalizzato le nostre aziende nell'accesso al credito, in quanto ciò vuol dire chiaramente scarsa trasparenza, scarsa managerialità, anche se supportata da una grande inventiva e da una grande capacità di stare sul mercato, oltre che da una grande capacità di rinnovarsi finché è in vita il capostipite.

Posso raccontare la mia precedente attività di advisory, nella quale ho seguito importanti aziende italiane supportandole anche nella riorganizzazione finanziaria alla quale ovviamente deve sottostare una riorganizzazione di carattere giuridico e manageriale, altrimenti il dottor Fumagalli, come qualsiasi altro manager che gestisca un'azienda che presti servizi finanziari, può dire che è vero che dobbiamo tutelare i due aspetti, cioè la raccolta – e quindi coloro i quali danno fiducia all'istituto depositando il loro denaro presso l'istituto bancario – e, allo stesso tempo, all'azienda, dando la possibilità di svilupparsi e di remunerare questa raccolta, in quanto in ogni caso anche gli istituti devono remunerare chi deposita il denaro e chi si affida.

Ci sono questi due problemi che si incrociano, nel momento in cui un'azienda raggiunge dei livelli di fatturato, dei livelli di know how e anche una storia che è il suo patrimonio, ma non ha una capacità di attenzione alla patrimonializzazione dell'azienda, ciò che abbiamo detto prima, capacità di separare il patrimonio imprenditoriale da quello aziendale, ossia quello familiare da quello aziendale – cosa caratteristica nelle nostre piccole aziende – insieme al fatto di portare avanti un progetto pensando che questo possa essere consolidato per discendenza. Qualsiasi padre ovviamente desidera che il proprio figlio possa sentirsi realizzato e, quanto meglio, all'interno di ciò che il padre ha creato.

Non sempre questo è possibile, non sempre è una ricetta di successo. Lo è stato negli anni '60 nel momento in cui la grande inventiva, sostenuta da una crescita dell'economia e dal proiettarsi dell'economia in situazioni ancora deregolate, sicuramente è stata la chiave del successo italiano.

Oggi abbiamo un mercato che diviene sempre più complesso per le regolamentazioni e mi permetto di ribadire che servirebbero più regolamentazioni nel mondo finanziario per evitare delle crisi nell'economia reale che abbiano una partenza e un'origine nella gestione finanziaria più che nell'economia reale stessa, ma questo è un problema più ampio che, nonostante la crisi del 2008, non è stato creato e mi riferisco ai cosiddetti CDS, credit default swap, che oggi generano un mercato parallelo in grado di mettere in ginocchio il debito pubblico anche dell'Occidente, accoppiato a una perdita di leadership del mondo occidentale.

Il discorso sarebbe più complesso e magari potrebbero esserci più occasioni per approfondirlo, ma ritengo che un imprenditore che voglia fare della sua un'azienda di successo e soprattutto voglia che la propria azienda sopravviva a se stesso e che sia in grado di dare un reale futuro ai propri discendenti, dovrebbe guardare con una capacità critica a questo tipo di percorso e avere

la forza non facile, di scegliere per meritocrazia, per capacità e di mandare anche i propri figli a formarsi all'estero per poi rientrare in azienda o in altre aziende con un patrimonio che possa accrescerne il know how. Altrimenti si crea un circolo vizioso per cui tutto si apprende all'interno dell'azienda; va bene conservare la tradizione, ma deve essere una tradizione rivolta all'innovazione, altrimenti la tradizione fine a se stessa rischia di generare immobilità, rischia di generare incapacità di acquisire nuovi know how e l'impossibilità, per l'azienda, di trasformarsi da piccola e media magari in grande o comunque in un'azienda che con le sue dimensioni sia in grado di stare sul mercato.

La piccola azienda, infatti, ha una capacità di essere flessibile e in un certo senso si riequilibra nei riguardi della grande azienda che, viceversa, non ha flessibilità e che ha dei costi strutturali molto più importanti.

Tornerei dunque sicuramente a porre l'accento, anche per gli studenti e le persone che, come si diceva poc'anzi, vogliono approcciare un'attività imprenditoriale, ancora sul tema culturale, della conoscenza, dell'interscambio e sul tema di approcciare le cose e un nuovo business con delle analisi, valutando realmente le proprie capacità e non solo istintivamente. L'istinto sicuramente parte del Dna dell'imprenditore, altrimenti non sarebbe tale, così come lo è l'accettazione del rischio. Ma l'accettazione del rischio è più regolato e inquadrato in un quadro economico che ne determini delle scelte razionali. Non bisogna guardare solo nel nostro orto, ma renderci conto di ciò che sta cambiando nell'environment circostante, di come si modifica, e di adattarsi a questo per cercare una crescita equilibrata e un consolidamento futuro delle nostre aziende.

Penso che Confindustria possa giocare, anche sotto questo profilo della sensibilizzazione e dell'avvicinamento delle aziende al sistema creditizio in materia più sana, un ruolo molto importante. Far propri questi concetti e trasferirli al mondo della piccola e media impresa che caratterizza in maniera particolare il tessuto di Monza e Brianza.

*Rosalba Reggio*  
*Il Sole24 ORE*

Accettiamo subito la sua sfida di fare autocritica, proprio in merito al credito. Coinvolgo nuovamente Tomas Rink: noi spesso andiamo presso gli istituti di credito con poco successo, perché le banche guardano solo al patrimonio personale dell'imprenditore, non sanno guardare al business plan e non riescono ad andare oltre. Ma, come diceva Molinari, noi siamo in grado di presentare un business plan agli istituti di credito, abbiamo una struttura manageriale in grado di fare un disegno, un progetto, di avere un'idea di business reale, in cui un istituto di credito si può trovare?

**Tomas Rink**  
Ritrama spa

Nel caso della mia impresa sì, per una questione di dimensioni. Noi abbiamo una struttura che può affrontare questi problemi, ma effettivamente vedo che il dialogo con le banche è molto complicato. Bisogna avere all'interno dell'azienda una struttura, perché non c'è disponibilità di associazioni che aiutino a fare quello che all'interno di una media azienda, come la nostra, possiamo fare da soli. Noi abbiamo budget controlling, sappiamo come presentare alle banche e abbiamo anche una cultura della trasparenza.

Io non condivido tutta la sua filosofia dell'impresa familiare, perché la mia interpretazione dell'impresa familiare è valida solo se è la famiglia a guidarla. Nel momento in cui non c'è più la famiglia a guidarla, tanto vale investire in altre cose.

Nella nostra azienda ci sono 50 manager, ma non necessariamente come presidente. In alcune delle nostre aziende sono direttori generali, ma alla fine è la famiglia a guidare l'impresa, ed è il passaggio generazionale. Non credo si possano scrivere delle regole precise.

**Rosalba Reggio**  
Il Sole24 ORE

Ci racconti come è stato nel suo caso. Lei, ad esempio, si è posto il problema del passaggio generazionale della sua impresa?

**Tomas Rink**  
Ritrama spa

Io sono la seconda generazione e i miei figli, la terza generazione, sono in azienda da parecchi anni. Il passaggio sta avvenendo senza grossi traumi.

**Rosalba Reggio**  
Il Sole24 ORE

Lei ritiene che il suo sia un caso, un'esperienza positiva eccezionale, o che invece la sua struttura, che nel suo caso ha funzionato, può anche essere un limite? È un'esperienza che si può generalizzare?

**Tomas Rink**  
Ritrama spa

Si potrebbero non avere figli. Oppure è uno dei rischi che si possiedono, se i figli sono diversi dai genitori.

**Rosalba Reggio**  
Il Sole24 ORE

Lei ritiene che il suo sia un modello vincente?

**Tomas Rink**  
Ritrama spa

Secondo me è vincente e, dal punto di vista dell'impresa familiare, è l'unico. Non solo, deve essere incentivato nel passaggio delle azioni, incentivato in molte cose, ma è vincente.

**Rosalba Reggio**  
Il Sole24 ORE

Incentivando questo sistema non rischiamo però di mortificare il merito?

**Tomas Rink**  
Ritrama spa

Assolutamente no.

Ed effettivamente nella piccola impresa esiste un grosso problema, quello di mescolare le carte, cioè mescolare la cassa dell'azienda e la cassa della famiglia. Non si può attingere alla cassa dell'azienda perché ci si vuole comprare una macchina: sono due cose separate. L'imprenditore-manager a questo punto viene incentivato con uno stipendio, il proprio matrimonio lo deve creare da quello.

**Rosalba Reggio**  
Il Sole24 ORE

Lei diceva che c'è una differenza tra le medie. Fumgaalli, se viene da lei un'impresa a conduzione familiare, che presenta un business plan, e un'impresa guidata da dei manager, come vede i due interlocutori in quanto banca?

**Aldo Fumagalli**  
Credito Artigiano

La banca è interessata a che il business plan sia ben fatto e che convinca, e che chi lo presenta sia credibile. Non interessa se il direttore generale sia della famiglia, o se sia un manager, con la sua esperienza, con la sua voglia e con la sua capacità. Deve dare credibilità a quello che mostra.

Io penso che ciò che è stato detto da Molinari e prima ancora Rink non siano in contraddizione. La sfida vera è che a capo dell'azienda, in termini di gestione, ci sia il migliore, ci siano le persone migliori. Se la famiglia ha la capacità di avere al proprio interno della gente in gamba e di selezionarla e alla fine far sì che questi vadano al vertice, allora è un plus, perché sicuramente i valori della famiglia, di continuità nel tempo dell'impresa, sono forti.

Ad esempio, nella Campari il Presidente, che è membro della famiglia, volutamente non vuole essere l'amministratore delegato e ha affidato quella carica a un esterno. Lui però è un presidente operativo, perché ritiene che sia il ruolo migliore per sé.

Nel mio caso, di azienda e non di banca, io sono presidente e amministratore delegato, sono alla terza generazione, ma abbiamo 45 membri che sono già della quarta generazione, da 1 a 33 anni e dovremo selezionare i migliori. Se lo faremo bene; altrimenti vengano avanti i manager.

Vengo al problema banca e business plan: facendo il percorso indietro, quando ci siamo quotati nel 1998, in vicinanza della quotazione in borsa eravamo già un'azienda media, attorno ai 300 miliardi di allora, 50 milioni di oggi. All'epoca ci siamo resi conto che avevano spinto moltissimo negli anni precedenti e con successo, sull'internazionalizzazione, sui prodotti, sulle innovazioni, sui servizi e quindi sul commercio, sul marketing, la produzione tecnica, ecc. Ma facendoci un esame di coscienza abbiamo visto che dovevamo potenziare l'amministrazione, il controllo e la finanza.

Abbiamo assunto un manager esterno e ci siamo resi conto tutti, dalla proprietà ai manager, che abbiamo dovuto tutti lavorare e imparare molto, perché quando si è quotati in borsa ci sono dei must. Oggi dobbiamo dare il consolidato, ogni tre mesi la trimestrale, entro 30 giorni dalla chiusura del trimestre.

Quando mi arrivano bilanci di questo tipo, ogni volta che arriva una richiesta di finanziamento, guardo la scheda cliente e trovo il bilancio

consolidato, il bilancio della singola società e degli ultimi tre mesi: questa società è più credibile, è più facile prendere delle decisioni rispetto a quando il bilancio è invece fermo ai sei mesi del 2009. C'è il bilancio della società, ma non il consolidato. Imprenditori, bisogna investire anche in amministrazione, in controllo, in trasparenza! Se voglio ottenere fiducia da qualcuno che mi presti i soldi, devo necessariamente dargli fiducia e farmi conoscere meglio.

Come banca noi sicuramente dobbiamo comprendere meglio i progetti delle aziende, ma le aziende, soprattutto quelle meno strutturate, dovrebbero lavorare un po' di più e su questo le associazioni possono aiutare. Come banche e come assicurazione anche noi abbiamo cercato di fare delle strutture di business plan più elementari, delle modalità con cui una piccola azienda si può presentare meglio con i dati essenziali, proprio per aiutare quel dialogo di conoscenza che può favorire un'azione fruttifera da entrambe le parti.

**Rosalba Reggio**  
Il Sole24 ORE

Abbiamo già dato un suggerimento per il prossimo osservatorio, forse un'autovalutazione sulla trasparenza finanziaria. Non abbiamo chiesto alle imprese del campione che giudizio si davano.

**Nicola Carlo Bozzelli**  
CRIET

Tecnicamente io credo che non le imprese medio-grandi, che rappresentano l'eccellenza, ma quelle medio-piccole, debbano avere l'umiltà di comprendere quali processi in azienda funzionano e quali no e magari eventualmente andare ad acquisire le cose che non funzionano all'interno di associazioni come Confindustria, che deve essere pronta a offrire servizi, come ad esempio la stesura del business plan.

L'esperienza che abbiamo fatto con Di Gregorio, anche in questo senso, anche se non è oggetto delle slide proiettate oggi, ha visto alcune imprese medio-piccole che vivono il discorso del business plan come un mero documento da consegnare alla banca per fare in modo che arrivi il finanziamento. Non è inteso come bussola, come una visione che devono tenere, al di là dei soldi.

Secondo me, il processo culturale dovrebbe in realtà essere affrontato anche dall'imprenditore per comprendere che se si fa impresa non basta solo l'istinto, l'intuizione intelligente, ma bisogna costruirsi un percorso e necessariamente seguirlo.

Credo che in questo, come finalità, attraverso Confindustria, CRIET

potrebbe arrivare a fornire degli strumenti a imprese che non hanno la capacità economica di acquisire competenze consulenziali di estremo livello. Il problema è che una grossa azienda va presso società che fanno quello di mestiere, ma una piccola impresa sul territorio non ha quegli strumenti.

**Rosalba Reggio**  
*Il Sole24 ORE*

Noi, come Il Sole24ORE, cercheremo di seguire questo osservatorio per capire quali soluzioni sono state trovate dall'incontro e quali sono state applicate.

Vi osserveremo. Ringraziamo chi ha partecipato e infine do la parola a Renato Cerioli.

## Intervento conclusivo

**Renato Cerioli**  
*Confindustria Monza e Brianza*

Desidero ringraziare il professor Di Gregorio e la dott.ssa Gavinelli, con i quali abbiamo condiviso questo progetto, e il Credito Artigiano che in parte l'ha finanziato. Credo sia stato un buon lavoro, poi gli osservatori maturano la loro legittimazione nel tempo, perché permettono di osservare i trend. Fa piacere vedere molti giovani oggi con noi.

Vorrei fare un paio di riflessioni: in primo luogo abbiamo messo in evidenza come questo sia un territorio singolare, molto importante. Avete sentito prima che pochissimi "vendono" alla pubblica amministrazione; è un territorio con una grandissima vocazione per il manifatturiero, un territorio fortemente internazionalizzato, moltissimi esportano, un territorio che è rimasto attrattivo anche per le multinazionali. È un territorio che ha dato origine a imprese di grandi dimensioni, che sono anche quotate. Tra l'altro una delle imprese più importanti d'Italia, l'STMicroelectronics, ha trovato in questo territorio un terreno fertile per crescere.

Questo, però, mette in evidenza anche alcune criticità. Un problema critico è la dimensione e lo si vede in tutte le sfaccettature, parlando di internazionalizzazione, di passaggio generazionale, di rapporti con il credito e di innovazioni. Sicuramente questo territorio ha qualcosa a che fare con il tema della dimensione. Il 90% delle imprese in Italia hanno meno di 10 dipendenti, ma la cosa impressionante è che solo 3600 imprese in Italia hanno più di 250 dipendenti. È difficilissimo riuscire a competere a livello internazionale con i nuovi player, quando si hanno piccole dimensioni, per i motivi che venivano detti prima.

È difficile riuscire a comunicare agli altri quello che si è, è difficile riuscire a investire in innovazione, in formazione del personale e darsi una struttura manageriale, che è fondamentale soprattutto per quelle aziende che nel crescere, nel proiettarsi verso l'esterno, devono acquisire competenza e conoscenza. Ma il tema della dimensione è particolarmente rilevante anche a livello manifatturiero, perché le nostre imprese sono un quarto di quelle tedesche e la metà di quelle francesi. Dunque, il tema della dimensione è particolarmente importante.

Sicuramente bisognerebbe trovare una soluzione in una riforma del mercato del lavoro, ma questo non è oggetto dell'analisi di oggi. Oggi abbiamo toccato alcuni temi relativamente alle dimensioni e prima la giornalista ha toccato il tema delle reti.

Nel 1700 c'era una grandissima esperienza di rete, è vero, e anche il fatto che l'associazione industriale di Monza e Brianza è la prima associazione italiana mette in evidenza che sicuramente qui c'è un humus per mettersi insieme a fare

qualcosa, per rappresentarci. Soprattutto nell'ultimo triennio, però, il modello di cui parlo io, di individualismo, inizia a mostrare qualche limite.

L'esempio che diceva prima Paolazzi in merito all'Ikea è straordinario: vedere sempre il mercato finale in quel modo a volte rappresenta un forte limite e toglie di vista le nuove opportunità che si colgono proprio parlando un linguaggio nuovo.

Qui vediamo l'importanza dei giovani, delle nuove professionalità, non tanto della fuga dei cervelli, ma quello di essere sempre attrattivi verso i cervelli, soprattutto quelli che vanno a fare qualche esperienza internazionale all'estero.

Noi ci siamo mossi, anche prendendo lo stimolo che ci veniva dall'alto. Per primi in Italia abbiamo fatto un convegno con l'AIP di Palmieri, che ha fatto tre anni di rapporti sul tema delle reti di imprese, proprio per cercare una sfida culturale, per superare quel modello del distretto industriale che ha rappresentato un'eccellenza negli anni '60 e '70, ma non risponde più a un bisogno. Il tema delle reti supera la logica del distretto di per sé, perché permette un'apertura e modelli differenti in cui ci si può relazionare, supera il terreno, il problema del territorio anche nazionale, supera il tema dei soggetti che devono entrare in una rete, che non devono essere solo le imprese della stessa dimensione, ma devono fare cose diverse.

È fondamentale la contaminazione tra settori differenti che coinvolgano centri di ricerca. Prima, giustamente, si metteva in evidenza che ci sono grandissime opportunità che non raccogliamo, che trasferiamo in attività imprenditoriale, i brevetti dell'Enea, del CNR, presenti nell'Università, che aspettano di trovare un imprenditore che li trasformi in possibilità di lavoro e prodotti che siano rivendibili in Italia e all'estero.

Abbiamo affrontato questo tema delle reti di impresa cercando di portare qui i maggiori esponenti delle direzioni, del Ministero dello Sviluppo Economico e della ricerca, mettendoli direttamente in contatto con le nostre aziende. Un anno dopo ci siamo rivisti anche per capire come sta evolvendo il settore; è venuto con noi Aldo Bonomi e abbiamo festeggiato assieme quello che stiamo facendo in questo anno.

Inoltre, un'altra iniziativa che per noi è fondamentale è quella del Distretto High Tech che veniva richiesto prima, un distretto che circa due o tre anni fa stava morendo, per tanti motivi, perché era venuto dalla politica e aveva affrontato in maniera complessa il passaggio dalla provincia di Milano a quella di Monza, perché mancavano delle nomine e mancava un vero e proprio commitment. Quando siamo stati coinvolti io dissi che se fosse venuto meno il distretto sarebbe venuta meno l'idea del territorio di lavorare insieme.

Fortunatamente c'è stato un grosso rilancio di questo distretto che all'epoca contava 20-25 aziende, mentre ora ce ne sono più di 80. Si sono create molte reti nella fase della ricerca e nell'innovazione della commercializzazione, alcune formalizzate e altre no, ma è stato importante che la politica facesse un

passo indietro nella governance e fosse lasciato più spazio agli imprenditori nella gestione di questo distretto che tra l'altro ha ampliato i propri orizzonti. Prima verteva solo sull'High Tech, per rilanciare la zona del vimercatese, ma ora è stato aperto a tutto il tema delle energie con la speranza di creare una filiera produttiva nell'ambito delle energie, che è la vera sfida, altrimenti continuiamo ad arricchire Germania e Cina.

Questo passo indietro della politica, questo nuovo impegno, questa apertura anche a CNR, a Enea e all'università sicuramente si sta traducendo e sta portando grandi soddisfazioni, tant'è che abbiamo diversi progetti, diversi finanziamenti e un progetto anche per fare un laboratorio interprovinciale. Credo che sul tema delle reti ci sia ancora da fare, perché purtroppo ciò che veniva messo in evidenza è la difficoltà dell'impresa nel lavorare con i loro vicini. Lo si vede nel settore del legno; del resto, è molto più facile che l'impresa brianzola si colleghi con qualcuno dall'altra parte del mondo che con il proprio vicino, con il quale potrebbe condividere esperienze e conoscenze, mercati e ricerche.

Su questo sicuramente dobbiamo fare di più.

Il tema dell'energia poi è sempre stato interpretato dall'associazione come il tentativo di trovare il modo di acquisire energia a basso costo. Credo che la sfida del futuro sia invece quella di cui parlava prima Fumagalli, cioè dobbiamo imparare a verificare. È tutto un tema culturale: solo il 3% delle imprese ha fatto degli investimenti per rinnovare i propri progetti produttivi in termini di efficienza energetica, e su questo, il ruolo dell'associazione è sicuramente molto importante.

In merito al tema del credito, conta l'accountability nell'impresa. Più un'impresa è grande più riesce a dimostrare, altrimenti prevale la conoscenza dell'imprenditore, del suo ruolo nel passato, dell'immateriale che c'è nell'azienda. Noi abbiamo affrontato il tema del credito prima di tutto potenziando la nostra sezione, che si occupa di accompagnare le imprese anche nella formulazione del business plan, sicuramente cercando di fare convenzioni con le banche.

Abbiamo fatto secondo me un'esperienza positiva che è quella di Brianza Bond, sensibilizzare il territorio per raccogliere soldi con il prestito obbligazionario di una banca, che poi venivano investiti nei nostri associati. In 20 giorni siamo riusciti a raccogliere 10 milioni di euro e sono già cominciati i primi finanziamenti veri e propri. Il target non è solo una piccolissima impresa, si arriva fino a €100.000 di finanziamento, si cerca di fare un passaggio culturale con le imprese e nella procedura che abbiamo inserito con la banca abbiamo inserito il business plan oltre i 100.000 euro. Questo significa lavorare assieme perché le imprese devono capire che dimostrare quello che sono, quando parlano con le banche, è fondamentale. Non ci si può agganciare più solo ai fattori del passato; il credito sta diventando una risorsa veramente scarsa, poco presente. Secondo gli studi economici sarà sempre più difficile crescere sul debito, sarà molto più importante riuscire a crescere con la patrimonializzazione, con l'aggregazione,

crescendo come dimensioni. Il tema dell'internazionalizzazione ci vede sicuramente coinvolti perché abbiamo qui Promos, un attore importantissimo di Regione Lombardia che si sta direzionando in diverse province. Ma quello dell'internazionalizzazione è un tema che dobbiamo studiare assieme, per far sì che le nostre imprese possano legittimarsi in mercati nuovi.

Nella ricerca abbiamo visto che siamo ancora troppo ancorati ai mercati tradizionali, che hanno una possibilità di crescita inferiore alle economie presenti. Le economie future devono essere individuate e aggredite in maniera più efficace. Sono mercati culturalmente molto differenti dai nostri, ai quali non siamo abituati, con processi democratici non ancora sviluppati, con culture differenti e che sono molto lontani. È per questo che è necessaria un'impresa sempre più grande che lavori in partnership con altre imprese e dove l'associazione e il mondo dell'istruzione deve fare più rete di quanto ha fatto finora.

Mi ha appassionato molto questa ricerca, che è un punto che poniamo e che meriterà poi di avere una propria evoluzione futura.

Faccio i complimenti a tutti e vi ringrazio per essere intervenuti. Spero di vedere anche l'anno prossimo ancora molti giovani, perché il futuro è vostro e non ve lo regala nessuno.

*Trascrizione testi*, Studio Acta  
*Revisione testi*, Laura Gavinelli e Vittorio Ferri  
*Grafica*, M&C Marketing Comunicazione, Milano  
*Criet Account*, Laura Gavinelli  
*Stampa*, Litogè Milano