

Aprile
04.2012



imprese al tappeto:



**una crisi
senza fine...**

n. 48 del 19/04/2012 Quotidiano Euro 1,50
Poste Italiane s.p.a. - spedizione in Abbonamento Postale
D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/04 n. 46)
art. 1, comma 1, DCB PO
Registrazione n. 4686 del Tribunale di Bologna del 23/11/78
Associato all'Unione Stampa Periodici Italiana

PERSONE
RETI
CAPITALI

io

L'IMPRESA



RIVISTA DELLA CNA
DI EMILIA ROMAGNA, MARCHE
TOSCANA, UMBRIA

RIVISTA DELLA CNA

IO L'IMPRESA. PERSONE RETI CAPITALI

EMILIA ROMAGNA, MARCHE, TOSCANA, UMBRIA

04.2012

IO L'IMPRESA.
PERSONE RETI CAPITALI

Direttore responsabile:
Cristina Di Gleria

Redazione:
Cristina Di Gleria
Sergio Giacchi
Paola Morini
Roberto Centazzo

Progetto grafico
Nouvelle Comunicazione - Minerbio (BO)
Via Roma, 41 - Tel. 051.6611511

Consulenza fotografica
Prisma Studio snc - Ozzano Emilia (BO)

Pubblicità
BRAIN - Via Buozzi, 77
Castel Maggiore (BO)
Tel. 051.6325461 - Fax 051.4179091

Registrazione n. 4686
del Tribunale di Bologna del 23/11/78

Direzione - Amministrazione - Redazione:
Società Editoriale Artigianato e Piccola Media
Impresa dell'Emilia Romagna - Bologna
Via Rimini 7 - Tel. 051.2133624

tiratura: 20.000 copie
chiuso il 23/04/2012

Stampa e fotocomposizione:
Cantelli Rotoweb - Via Saliceto, 22/F
40013 Castel Maggiore (BO)



Associato all'Unione Stampa
Periodici Italiana

8
4
o
n

SOMMARIO

02

quadrante dell'economia

quali potenzialità competitive per le pmi sui mercati

[Mauro Lombardi]

06

intraprendere

più semplificazioni e meno burocrazia: qualcosa si muove

[Manuela Villimburgo]

11

forum

reti, una risposta possibile alla crisi

20

in primo piano

l'america più fiduciosa si prepara a ripartire

[Cristina Di Gleria]

23

sotto i riflettori

un'azienda emiliano romagnola leader nelle tecnologie digitali

26

fare futuro

il gioco delle tre carte

[Guido Caselli]

30

l'opinione

è la conoscenza la risorsa più preziosa delle pmi

[Sergio Giacchi]

EDITORIALE

Siamo in recessione. Per ora sacrifici. A quando le misure per la crescita?

LE PICCOLE IMPRESE SONO SEMPRE PIU' IN AFFANNO E CRESCE LA DISOCCUPAZIONE. PER FAR RIPARTIRE L'ECONOMIA SERVONO MISURE PER FAVORIRE L'INGRESSO NEL MERCATO DEL LAVORO E LA PRODUTTIVITA'

La moria di imprese per la caduta del mercato interno, per la stretta creditizia e per l'inasprimento fiscale continua ed è sotto gli occhi di tutti in quest'anno iniziato in modo assolutamente negativo. La credibilità del Paese all'estero, con la fine delle manovre speculative che a lungo hanno cercato di mettere all'angolo l'Italia e gli altri Paesi europei del Mediterraneo, non ha riverberato ancora effetti sulla crescita economica, che anzi risente del pessimismo e della sfiducia nel futuro di famiglie e imprese. Le micro e piccole imprese continuano a uscire dal mercato, e sempre più spesso entrano in crisi anche quelle di medie dimensioni, specie nel settore costruzioni. Tutto questo significa recessione e immediatamente si ha la percezione del calo del livello di benessere nelle nostre città: molte le famiglie in difficoltà, tante le angosce derivanti dall'incremento pesante di crisi aziendali che comportano la messa in cassa integrazione per centinaia di dipendenti. Potremmo dire che ancora in alcune regioni, questa situazione non sia esplosiva solo per l'alto livello di dipendenti pubblici che ancora percepiscono stipendi regolari. L'exasperazione dei livelli di tassazione e l'aumento feroce di tariffe e tributi locali come le segnalazioni di irregolarità contributiva verso enti previdenziali e assistenziali ci dicono che a breve potrebbe verificarsi il black out. La gente non risparmia più, consuma le riserve accantonate per la spesa quotidiana che, tra l'altro, sempre più si indirizza verso il low cost, i discount, i saldi. Si allarga la forbice tra ricchi e poveri e si acuiscono le differenze sociali. Anche le misure assunte dal Governo non aiu-

tano: la riforma pensionistica colpisce in basso e salva le super pensioni dei burocrati di Stato e le salvaguardie dei privilegiati sembrano restare; non si riesce quindi a dare l'immagine di una manovra che pur necessaria, sia anche equa. Come si fa a parlare di equità a chi paga aliquote che arrivano complessivamente anche al 60-70%, quando per esempio si sa che l'introito derivato da queste risorse rischia di essere dilapidato in una spesa pubblica spudoratamente crescente anche in presenza della voragine di un debito pubblico che rimane incontenibile. Come si fa a chiedere il rispetto delle norme e dirittura morale al pezzo sano e produttivo del Paese, mentre un'ampia fascia di territori e cittadini da sempre si chiama fuori? Meno evasione, meno tasse per tutti: ottimo slogan, ma da attuare e coniugare universalmente. E' facile colpire, per inadempimenti talvolta minimi, chi ha un'impresa regolarmente iscritta alla CCIAA, all'Inps, all'Inail, visitabile dall'Ispettorato del lavoro ect.: ma che dire dell'evasione totale perpetrata da attività sconosciute, non visibili e dunque spesso non perseguibili? In una recente ricerca si affermava che se si facesse conto l'evasione totale del paese, il 70% sarebbe imputabile all'economia sommersa e alle attività malavitose; il 22% alla grande evasione perpetrata dalle società di maggiori dimensioni e solo l'8% sarebbe imputabile ai milioni di piccole attività del commercio, dell'artigianato e dei servizi, quelle invece additate, troppo spesso e indebitamente, come parassiti della società. Noi non possiamo che dirci d'accordo sul rispetto delle regole, specialmente quelle che combattono

le imprese invisibili, quell'abusivismo che induce concorrenza sleale nei confronti degli imprenditori onesti e grava sul Pil; quello che è inaccettabile è la criminalizzazione di interi settori e comparti. I continui richiami dei media sul mancato scontrino del bar o della ricevuta fiscale del ciabattino ci fanno dimenticare dove stia davvero l'evasione o l'elusione che conta. L'artigianato, la piccola impresa commerciale, quella cioè che viene definita impresa diffusa, ha rappresentato e rappresenta ancora la democrazia economica di questo Paese. E' troppo facile (e pericolosissimo) farla tornare nel sottobosco, nel sommerso, costringendola a cancellarsi dagli albi camerali e dagli istituti previdenziali ed assistenziali. Dobbiamo avere il coraggio invece, di attuare una seria riforma della fiscalità d'impresa, semplificando e rendendo trasparenti le norme, in modo che siano facilmente interpretabili, favorendo la certezza del diritto. Dobbiamo riuscire a realizzare un "conflitto d'interessi" tra chi presta un servizio o vende un prodotto e chi lo compra, rendendo deducibili fiscalmente le somme spese. Diamo un segnale che possa essere valutato positivamente dalle imprese e dai cittadini, favorendo la crescita di una cultura delle regole e del senso civico. I piccoli imprenditori, gli artigiani possono essere coloro che danno risposta anche al grave problema della disoccupazione, specialmente giovanile e femminile, a patto che si predispongano misure per facilitare le assunzioni rendendo più flessibili i meccanismi di ingresso. Al Governo chiediamo di attuare misure che rimettano il sistema produttivo in grado di riprendere a crescere.

L'attuale scenario competitivo

Quali potenzialità sui mercati per le pmi?

Le imprese sono chiamate a misurarsi con le sfide poste da un ambiente iper concorrenziale perchè alimentato da un incessante dinamismo tecnoeconomico investito da un flusso di conoscenze a scala internazionale e reso incerto dalla necessità di ridefinire continuamente le strategie di valorizzazione dei prodotti.



di Mauro Lombardi

Professore associato dipartimento
di economia politica
Università di Firenze

IL VANTAGGIO STA IN UN MIX DI FATTORI: QUALITA' DEGLI INPUT, LIVELLO DELLE COMPETENZE, TECNOLOGIE, ORIGINALITA' DEI PRODOTTI E COSTI PRODUTTIVI CONTENUTI

Siamo nel quinto anno di una crisi che, iniziata nel sistema finanziario internazionale, si è propagata con modalità differenziate in gran parte delle economie del pianeta. Affrontiamo il problema dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese lasciando sullo sfondo le ragioni della dinamica involutiva e le prospettive di un suo eventuale superamento.

Cerchiamo di rispondere ad alcuni interrogativi di fondo: a) come definire oggi l'ambiente competitivo? b) Quali gli agenti che si confrontano sui mercati? c) Quali gli strumenti e le strategie potenzialmente efficaci in un quadro con forti vincoli ed enormi potenzialità per le Pmi?

Il punto di partenza sono per così dire proprio i "sintomi della malattia" che pervade il mondo. Mi riferisco alle caratteristiche che ha assunto la crisi, che ha colpito gli analisti per la sua intensità, rapidità ed estensione, fino ad indurre qualche studioso a parlare di "grande sincronizzazione" dei processi che investivano simultaneamente o in rapida successione Paesi e intere aree. La dinamica involutiva ha inoltre interessato l'industria manifatturiera molto più dei servizi, date le differenze di decremento tra i due aggregati di attività. Un terzo elemento atipico da sottolineare è il seguente: il commercio internazionale è diminuito in misura molto maggiore del Pil dei Paesi coinvolti.

Tutto ciò viene interpretato da studiosi e analisti come espressione di precise trasformazioni strutturali intervenute negli ultimi venti anni, ovvero la frammentazione dei processi

produttivi e la dispersione delle fasi di produzione (o di segmenti interni alle stesse fasi) in più Paesi o aree economico-territoriali. In altri termini, appare storicamente superata la fase in cui interi cicli produttivi si sviluppavano in contesti territoriali ben definiti, perché siamo di fronte a un enorme aumento della scala degli scambi di merci, ma soprattutto di parti e componenti di prodotti (beni e servizi), a livello tendenzialmente globale. Questo fenomeno, definito anche di dis-agglomerazione delle attività economiche, è direttamente connesso all'incremento dei flussi di informazioni e persone a scala tendenzialmente globale.

Almeno tre fattori hanno interagito nel determinare i processi indicati: 1) la dinamica innovativa, incentrata sulle tecnologie dell'informazione, che hanno prodotto una marcata riduzione dei costi di trasporto, comunicazione e coordinamento. 2) La riduzione delle tariffe sui commerci, in seguito agli accordi stipulati nell'ambito di organismi internazionali. 3) La liberalizzazione e de-regolamentazione dei mercati reali e finanziari.

La combinazione dinamica dei tre elementi ha di fatto cambiato profondamente lo scenario competitivo, diventato sempre più globalizzato e soprattutto alimentato dalla generazione incessante di nuove conoscenze e competenze, le quali inducono a inventare prodotti che prima non esistevano, oppure a reinventare beni già esistenti sulla base di originali idee e tecnologie. Alla luce delle precedenti riflessioni è possibile così sintetizzare la risposta al

primo interrogativo iniziale. Bisogna misurarsi con le sfide poste da un ambiente competitivo definito "iper-competitivo", perché: 1) alimentato da un incessante dinamismo tecno-economico, 2) investito da flussi di conoscenze a scala internazionale, 3) reso incerto dalla necessità di ridefinire continuamente le strategie di valorizzazione dei prodotti.

In un simile scenario è chiaro che il vantaggio competitivo diviene intrinsecamente dinamico, perché dipende da fattori che cambiano continuamente. Proprio per le peculiarità evidenziate, è sbagliato pensare che i fattori competitivi si basino sulla ricerca di convenienze di costo; diviene anzi fondamentale il perseguimento di un mix di fattori congiunti: qualità degli input (materiali e immateriali), livello delle competenze, tecnologie innovative e adattate a sempre nuove esigenze, tipologie originali di prodotti e componenti (si pensi all'innovazione nei materiali), costi contenuti dei fattori produttivi. Si comprende agevolmente dell'insuccesso a cui destinato il perse-

guimento di strategie competitive incentrate unicamente sui bassi costi degli input.

E' a questo punto opportuno affrontare il secondo quesito iniziale: quali sono i soggetti in grado di competere? Una prima risposta è direttamente connessa alla disagglomerazione delle attività produttive. Sono infatti emersi come "competitori globali" le entità economiche organizzate come vere e proprie "iperstrutture", cioè reti globali di sequenze di fasi e sotto-fasi, che hanno al proprio interno "sotto-reti" di imprese e unità economiche operanti in differenti aree territoriali. Il fenomeno riguarda sia i settori ad alta tecnologia, sia quelli "maturi" (tessile, abbigliamento), sia ancora quelli considerati in profondo mutamento (dall'auto agli elettrodomestici, a quasi tutte le tipologie di servizi, compresi quelli alla persona).

Una delle più rilevanti connotazioni del panorama è proprio questo: grandi reti che aggregano su ampia scala gruppi di entità e comparti produttivi. Ciò significa che sono in

atto nuovi fattori di agglomerazione delle attività, inserite all'interno delle nuove "catene del valore". Tali fattori riguardano non tanto elementi di costo, quanto componenti relative alla qualità dei fattori di produzione (soprattutto delle risorse umane) e al livello tecnologico degli input a cui le "catene" possono attingere.

Siamo così di fronte al terzo interrogativo: quali sono i limiti e le potenzialità per le Pmi in tale scenario? Per rispondere partiamo da una breve riflessione su i vincoli che limitano oggi l'azione delle piccole e medie imprese. La presenza autonoma sui mercati mondiali mette subito in luce un primo vincolo sul lato delle risorse finanziarie, che sono scarse. Un secondo può essere individuato nelle nuove competenze, da creare -in un quadro di scarsità- per competere in un contesto globalizzato.

Un terzo fattore limitante è da ricercare nel complesso di aspetti normativi, regolamentari, istituzionali, che occorre conoscere ai fini di strategie e comportamenti dinamici. In sostanza, siamo di fronte ad una

RETRIBUZIONE DELLE PRESTAZIONI DI LAVORO OCCASIONALE ACCESSORIO



Garantiscono la copertura previdenziale presso l'INPS e l'assicurazione INAIL in qualunque attività.

Per giovani studenti, pensionati, lavoratori in part-time e percettore di prestazioni a sostegno del reddito, che svolgono attività occasionali.



In banca puoi acquistare i buoni lavoro

Banca popolare dell'Emilia Romagna
GRUPPO BPER

bper.it

scarsità di beni tangibili (risorse materiali) e intangibili (risorse immateriali).

Ai limiti indicati si oppongono grandi potenzialità: 1) E' possibile accedere a una nuova domanda, di grande rilievo quantitativo e qualitativo e connessa ad un'evoluzione incessante di mercati, tecnologie, gusti. 2) Vi sono le condizioni tecnico-economiche per accordi di collaborazione con imprese estere. 3) Vi è un enorme potenziale di conoscenze disponibili, a cui è possibile attingere se si riescono a costruire reti conoscitive e progettuali con aziende, centri di ricerca, Istituzioni. 4) E' relativamente più agevole effettuare investimenti all'estero, acquisendo unità economico-produttive, per essere presenti nelle aree del pianeta a maggiore tasso di sviluppo.

In un orizzonte ricco di potenzialità, quali le strategie più efficaci per le Pmi? Possiamo suddividerle in due tipologie: 1) verticali, 2) orizzontali. Per quanto riguarda le prime, si tratta di sviluppare competenze in modo tale da realizzare rapporti stabili con le iperstrutture indicate. In altri termini, occorre agire per divenire

ve potenzialità produttive.

Lo scenario è dunque pieno di potenzialità, ma diventa essenziale il coordinamento strategico non solo tra le piccole e medie imprese, tra esse e le grandi reti, le istituzioni, le banche. Queste ultime dovrebbero dare basilari apporti nel finanziare gli interscambi commerciali, nel fornire assistenza ai fini di accordi commerciali, nel diffondere conoscenze relative ai mercati. In definitiva, quindi, nella crisi in atto si sta dischiudendo un enorme insieme di potenzialità. I vincoli non risiedono nelle risorse a disposizione, bensì nella capacità di elaborare strategie congiunte.

Per superare i vincoli e cogliere le opportunità insite nel mercato globale è strategico attivare un coordinamento tra imprese, reti istituzioni e banche

sotto-reti di reti globali, favorendo nuovi fattori di agglomerazione. Si tratta di qualcosa di profondamente diverso dal tradizionale rapporto di sub-fornitura, perché è basato sulla partnership progettuale e strategica. Per quanto riguarda le seconde, è fondamentale la creazione di reti autonome di unità, in modo che possano affrontare in comune determinati problemi, realizzando così economie di scala congiunte, altrimenti irraggiungibili: "invenzione" di filiere di prodotti, progettazione di nuovi beni, esplorazione associata di nuo-

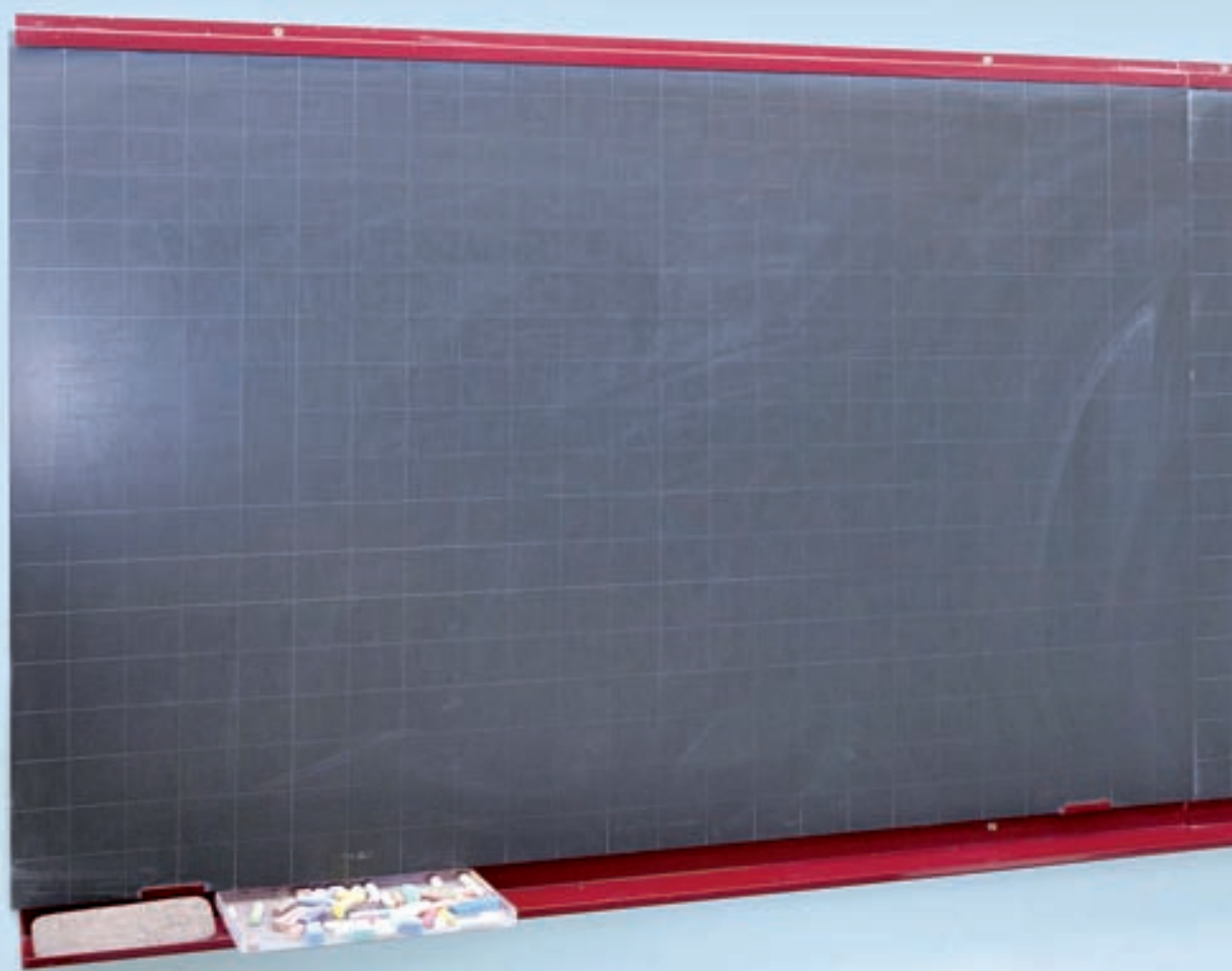


Processo avviato ma le complicazioni sono ancora molte

Più semplificazioni e meno burocrazia: qualcosa si muove

Nell'ambito di un abbattimento degli oneri amministrativi le regioni del centro nord sono tra le prime che a livello istituzionale si sono impegnate sul piano legislativo. Ma a norme spesso innovative fanno da contraltare sovrapposizioni sia a livello locale che centrale accumulate nel tempo.

Abbatte gli oneri amministrativi del 25% entro il 2012. Questo l'impegno di alleggerimento e semplificazione per le imprese e i cittadini che Regioni e Stato centrale si erano assunti nel lontano 2007. Lo stato dell'arte, in questo primo quarto dell'anno, è pieno di luci e ombre. La Commissione europea ha stimato per l'Italia un'incidenza dei costi amministrativi derivanti dai diversi livelli di governo pari al 4,6% del Pil, vale a dire un costo intorno a



di *Manuela Villimburgo*

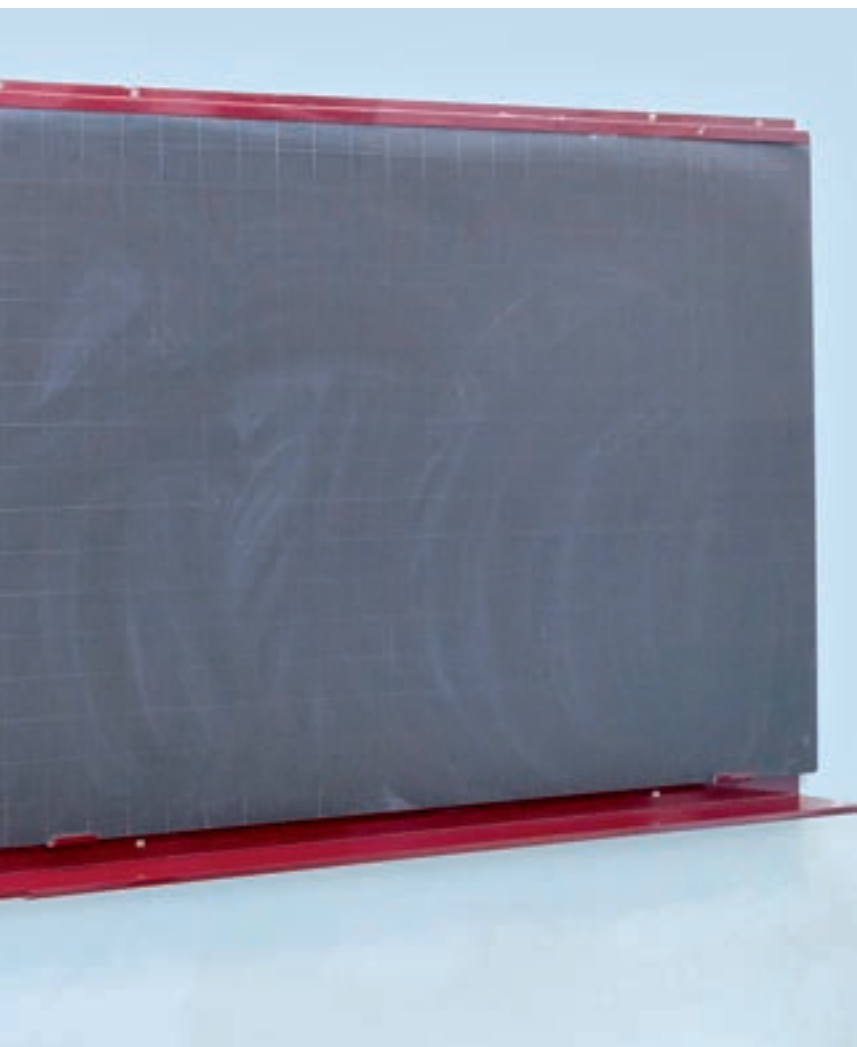
Giornalista - collaboratrice
Sole 24 Ore - Centro Nord

70 miliardi l'anno a carico delle imprese per produrre, elaborare e trasmettere informazioni e documenti alla P.A., come moduli da compilare, documentazione da presentare, dichiarazioni e comunicazioni da effettuare. "Al livello statale - spiega **Gaetano Viconte**, avvocato, esperto di diritto amministrativo - il Piano per la semplificazione amministrativa per imprese e famiglie prevede entro il 2012 la misurazione dei costi burocratici attraverso un apposito

strumento, il Moa, con un risparmio complessivo atteso di 11,6 miliardi di euro per le imprese. Misurazione da estendere anche agli oneri regionali e locali, con un risparmio atteso di 5,3 miliardi. Inoltre, la manovra 2010 ha introdotto per le piccole imprese il principio di proporzionalità per gli adempimenti amministrativi, che vengono differenziati in relazione alla dimensione, al settore in cui l'impresa opera e all'effettiva esigenza di tutela degli interessi pub-

blici, in linea con le previsioni dello Small Business Act adottato a livello comunitario". A cascata, il decreto sviluppo (D.L. n.70/11) ha obbligato regioni, province e comuni a misurare gli oneri amministrativi e ad adottare interventi a carattere normativo, amministrativo e organizzativo volti alla progressiva riduzione di tali oneri, sempre entro quest'anno. Emilia Romagna, Toscana, Marche e Umbria sono tra le Regioni che a livello istituzionale si sono impegnate tra le prime sul piano delle riforme legislative. Ma a norme spesso innovative e dettagliate fa da contraltare una stratificazione di procedure, iter burocratici, sovrapposizioni, sia a livello locale che centrale, accumulatisi nel tempo, che non è facile sfolire. L'Emilia Romagna ha varato a fine 2011 una legge-quadro sulla semplificazione approvata a larghissima maggioranza (unico no dalla Lega nord).

"Tra le novità - sottolinea **Simonetta Saliera**, vicepresidente della Regione - l'impegno ad allargare la platea dei casi in cui varrà la regola del silenzio-assenso per le aziende, senza per questo venire meno al dovere dei controlli. Inoltre, le imprese certificate si vedranno riconoscere agevolazioni di natura amministrativa e burocratica. In particolare, l'art. 6 sancisce il rispetto dei tempi di legge nella conclusione dei procedimenti amministrativi e prevede una banca dati dei procedimenti regionali, prevedendo la restituzione degli oneri se non vengono rispettati i tempi di conclusione dell'iter per responsabilità della pubblica amministrazione. L'art. 7 punta alla modulistica omogenea sul territorio regionale e l'art. 9 sancisce il divieto di chiedere a cittadini e imprese documenti già in possesso della pubblica ammini-



L'EMILIA ROMAGNA HA VARATO A FINE 2011 UNA LEGGE QUADRO SULLA SEMPLIFICAZIONE

strazione". La nuova disciplina è il risultato di un percorso di consultazione con enti locali, categorie, associazioni, che non si ferma con il varo della legge ma si trasforma in un tavolo permanente già costituito. "Appreziamo molto proprio le modalità con cui si stanno implementando le nuove misure - commenta **Lalla Golfarelli**, responsabile delle politiche sociali di CNA Emilia Romagna -. La semplificazione, assolutamente indispensabile e a lungo invocata dalle imprese, deve essere un processo e non uno shock. Concordare, per esempio, tra imprese e istituzioni, modi e tempi per il passaggio all'invio telematico e per la revisione e unificazione della modulistica, è la garanzia che tutti si arrivi pronti al nuovo sistema. Soprattutto il digital divide e il gap telematico sofferto dalle piccole imprese necessita di una fase di accompagnamento. Il ruolo di intermediari delle associazioni di categoria è vitale". I problemi, comunque, non mancano e in particolare gli imprenditori lamentano le complessità in materia di autorizzazioni ambientali ed edilizie, nonché nelle procedure legate ai bandi regionali, soprattutto sul fronte delle procedure di rendicontazione". Anche la Toscana, già a partire dal 2009, ha avviato un programma di azione per la misurazione e riduzioni degli oneri amministrativi che ha coinvolto anche l'anno seguente. Come riferisce il recente monitoraggio sugli obiettivi strategici regionali,

l'impegno di snellimento è proseguito nel 2011 con l'avvio della misurazione degli oneri amministrativi in altre 4 aree di regolazione (legislazione regionale in materia di attività edilizia, cave e torbiere, VIA, acque minerali e termali), rispetto alle 5 aree avviate nel 2010 e concluse lo scorso anno (strutture turistico-ricettive, attività forestale, scarichi idrici urbani e industriali e servizio idrico integrato, utilizzazione agronomica di acque reflue, disposizioni in materia di aiuti comunitari in agricoltura). Tra le misure di semplificazione anche la legge regionale n. 35/2011 sulle opere pubbliche di interesse strategico, tesa ad accelerare le pro-

nonostante gli sforzi resta ancora una pesante stratificazione di procedure e iter burocratici che non è facile sfoltire

cedure per la realizzazione delle opere infrastrutturali, e con le nuove modalità operative per l'impulso e il coordinamento nella realizzazione o messa in esercizio di opere private.

Sul fronte delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, a fine 2011 è stata approvata la proroga per tutto questo anno del protocollo d'intesa per la realizzazione

di attività di promozione e diffusione presso le imprese toscane della conoscenza e dell'utilizzo degli strumenti di e-procurement, sottoscritto nel novembre 2009 da Regione Toscana e associazioni di categorie. Mentre, dal dicembre scorso, un analogo protocollo con l'Anci mira a estendere a tutti i Comuni toscani sia le infrastrutture tecniche che il sistema informativo su catasto e fiscalità, a diffondere comunicazioni in video conferenza e streaming, formare i dipendenti della PA, e a sviluppare connettività diffuse in favore di turismo, commercio e cultura. Intanto gli imprenditori della CNA continuano a sollecitare la Regione anche sottoponendo agli uffici casi emblematici di cosa significhi per un'impresa, in termine di costi, tempo e affari mancati, doversi confrontare con la burocrazia della pubblica amministrazione. Come nel caso dell'apertura di un cantiere edile o degli adempimenti per le gare di appalto pubblico che costringono a veri e propri slalom burocratici. "Il nostro obiettivo - dichiara **Valter Tamburini**, presidente CNA Toscana - è che venga privilegiata l'autoresponsabilità con l'utilizzo dell'autocertificazione. Chiediamo, insomma, di rovesciare il metodo attuale: avviare un'attività o un'iniziativa imprenditoriale deve essere più veloce ed è necessario responsabilizzare il soggetto; sarà poi l'autorità adibita al controllo a verificare in un'unica volta l'effettiva rispondenza alle norme di quanto



fatto". Ma l'onere forse maggiormente stigmatizzato dalle imprese è quello dei corsi obbligatori di formazione sulla sicurezza, introdotto dalla conferenza Stato Regioni alla fine del 2011. "Abbiamo chiara l'importanza della sicurezza nelle nostre aziende - sottolinea **Mauro Sellari**, imprenditore e presidente del settore produzione CNA di Grosseto -, ma resta incomprensibile esigere corsi in aula di 16 ore per ogni dipendente ogni 4 anni, quando sarebbe molto più utile andare verso sessioni pratiche in cantiere e/o analisi specifiche delle criticità dei singoli processi produttivi. Certe volte sembra proprio che chi elabora le norme non abbia la più pallida idea di cosa sia un'impresa e in particolare i problemi delle pmi". Nelle Marche, dove il mese scorso l'assemblea legislativa ha approvato la legge di semplificazione della valutazione d'impatto ambientale, le forze produttive chiedono da tempo un tavolo di confronto per una legge generale di semplificazione. L'obiettivo è mettere a punto strumenti finalizzati alla certezza dei tempi e delle decisioni, oltretutto alla riduzione degli oneri a carico delle imprese. "Non vediamo ancora segni tangibili di semplificazione nella nostra attività - incalza **Maurizio Tritarelli**, responsabile del settore conerie e tintorie cuoio e pellami di CNA Macerata - e soprattutto in tempi di crisi come quelli attuali, avvertiamo in misura crescente il danno per il tempo perso dietro agli adempimenti burocratici".

Suap, gli sportelli unici on line

*Se semplificazione significa snellire i procedimenti e concentrare le sedi decisionali, allora il Suap, lo Sportello unico per le attività produttive, è senza dubbio l'esempio più concreto di questo processo di avvicinamento tra cittadino e P.A.. Uno strumento che consente di passare dalla frammentarietà organizzativa e normativa ad una unicità di relazione al servizio dell'impresa, grazie al fatto che le amministrazioni si collegano tra loro mediante vari strumenti. In Emilia Romagna, la Regione ha scelto da tempo di attribuire ai Comuni questo primo livello di semplificazione, mantenendo tuttavia alle loro spalle un forte coordinamento con Province e Regione, per supportare e rafforzare la rete dei Suap. "Per dare gambe a questo impianto - ha spiegato **Monica Lombini**, dirigente regionale - si sono sottoscritte intese istituzionali tra Regione ed enti locali per realizzare la banca dati procedimenti e sviluppare la piattaforma telematica per il 'suap on line', evidenziare e confrontarsi sulle criticità. E ciò del tutto opportunamente, anche perché non c'è stata la possibilità temporale, come è invece avvenuto per altri strumenti di semplificazione, di aprire una fase di sperimentazione, soprattutto rispetto all'avvio della gestione telematica del Suap". Anche in Toscana prosegue lo sviluppo telematico della rete dei Suap, con l'approvazione di un protocollo d'intesa per individuare e implementare azioni a vantaggio degli sportelli. A marzo 2011 sono inoltre state approvate le modalità di organizzazione e gestione della banca dati regionale Suap e le regole di codificazione dei procedimenti telematici. E a luglio scorso è stato previsto l'adeguamento delle dotazioni strumentali hardware delle Asl per i servizi di interoperabilità della rete Suap.*



L'Umbria è invece approdata alla legge regionale lo scorso anno, assumendo l'obiettivo comunitario della riduzione del 25% degli oneri amministrativi derivanti da obblighi procedurali e informativi di competenza regionale. In particolare, la nuova disciplina prevede per le imprese indennizzi in caso di inosservanza dei tempi di conclusione dei procedimenti, nonché il miglioramento della normativa con la redazione di Testi Unici in materia di agricoltura, artigianato e industria, commercio, turismo, governo del territorio, sanità e servizi sociali. "Oltre a snellire i procedimenti amministrativi revisionandoli e rivedendo in particolare sistema e termini dei bandi di incentivazione - sottolinea **Luigi Rossetti**, coordinatore del settore imprese e lavoro della Regione - la nuova disciplina è propedeutica alla revisione del testo unico dell'artigianato che la Giunta sta attualmente accelerando, con l'obiettivo di anticiparne l'approvazione entro settembre prossimo".



Nuovi gravami per gli autotrasportatori

*Il decreto semplificazioni ha introdotto per le imprese in conto terzi che dispongono di almeno un autoveicolo di massa complessiva superiore a 3,5 ton. il "requisito dello stabilimento", vale a dire il quarto requisito introdotto dalla Comunità Europea, che si va ad aggiungere ad onorabilità, capacità professionale e finanziaria. In sostanza, le imprese devono dimostrare di disporre di una sede effettiva e stabile in Italia, di essere iscritte al Registro elettronico nazionale, di svolgere in modo continuativo le attività concernenti i veicoli presso una sede operativa in Italia; ciò significa che assicurano la manutenzione dei veicoli in disponibilità mediante officine autorizzate, interne oppure esterne all'impresa. Il tutto con certificazioni e adempimenti che sembrano avere poco a che fare con la semplificazione. Intanto, resta aperta la questione Sistri e le imprese, pur condividendo la necessità di un sistema di tracciabilità dei rifiuti pericolosi che restituisca trasparenza e legalità al settore, ne chiedono la sospensione per ridefinirne contenuti, procedure e costi, per renderlo realmente efficace. "Appare paradossale - dichiara **Cinzia Franchini**, presidente nazionale FITA - che ricorra l'obbligo di tracciabilità di un trasporto conto terzi di rifiuti non pericolosi, mentre del materiale tossico o radioattivo possa viaggiare su mezzi adibiti al trasporto di merci in conto proprio senza alcun controllo. In attesa che le nostre richieste vengano recepite dal legislatore, siamo pronti all'azione legale collettiva per risarcire, anche con credito d'imposta, le imprese che hanno sin qui pagato il contributo annuale per non avere alcun servizio".*

Garantiamo l'impresa con la forza dell'unione.
70.000 imprese, un solo consorzio di garanzia. www.unifidi.eu



Unifidi è oggi il più grande consorzio unitario di garanzia dell'Emilia Romagna. È nato su iniziativa delle associazioni di categoria più rappresentative: la sua storia è la storia dello spirito cooperativo che ha fatto grande l'economia di questa regione. L'ampiezza della base associativa e la sua forza patrimoniale sono i valori concreti che permettono alle imprese di ottenere finanziamenti a condizioni migliori e facilitano l'accesso alle più importanti agevolazioni pubbliche di sostegno al credito. Ecco perché una garanzia rilasciata da Unifidi rende l'impresa possibile.



Unifidi

Emilia Romagna

Garantiamo l'impresa

Riorganizzazione dei sistemi produttivi

Reti, una risposta possibile alla crisi per le micro e piccole imprese

La recessione sta mettendo a dura prova l'imprenditoria diffusa. Proprio per questo occorre attivare politiche e incentivi mirati a favorire l'aggregazione tra imprese favorendone la capacità di accedere a maggiori conoscenze e informazioni, innovazione e risorse.



La crisi ha reso ancora più cruciale per le imprese di ridotte dimensioni mettersi assieme per resistere sul mercato ma anche per cercare nuove vie di sviluppo e competitività.

Dell'esigenza di fare rete, degli strumenti normativi e giuridici e di incentivazione sia a livello regionale che nazionale si è discusso nel Forum svoltosi a Bologna il 3 aprile scorso.

Sono intervenuti **Rolando Amici** dirigente assessorato industria e artigianato della Regione Marche; **Glauco Lazzari**, responsabile servizio

politiche per l'industria, artigianato, cooperazione e servizi della Regione Emilia-Romagna; **Angelita Luciani**, dirigente settore ricerca industriale, innovazione e trasferimento tecnologico della Regione Toscana; **Gabriele Morelli**, segretario CNA Emilia Romagna; **Luigi Rossetti** coordinatore del settore imprese e lavoro della Regione Umbria e **Sergio Silvestrini** segretario generale CNA. Ha coordinato i lavori **Roberto Centazzo**, responsabile ricerca & sviluppo CNA Emilia Romagna.

GABRIELE MORELLI Credo sia ormai evidente che lo scenario al quale siamo di fronte sia completamente cambiato e come manchino ancora politiche di crescita, politiche di mercato in grado di far ripartire lo sviluppo. Siamo in piena recessione, con alle spalle un 2011 molto pesante che si è mangiato quel po' di ripresa registrata nel 2010. La nuova situazione economica richiede l'assunzione di politiche competitive più forti. Questo significa che le micro e piccole imprese debbono essere protagoniste di una nuova stagione dell'associazionismo, come

forme di aggregazione, reti, consorzi, attraverso cui le piccole imprese possano dotarsi delle competenze, della strumentazione, dei capitali necessari per poter restare su mercati sempre più complessi. Favorire questo processo diventa un imperativo anche delle politiche pubbliche, oltre che delle azioni delle associazioni.

ROBERTO CENTAZZO La necessità di aggregarsi per le imprese non è di oggi. La crisi, però, ha accelerato alcuni processi già in atto e ha posto la necessità di mettersi insieme come una

LA DIFFUSA
PRESENZA DI
PICCOLE IMPRESE
NEL CENTRO NORD
PUO' FAVORIRE
LA NASCITA
DI NETWORK
INTERREGIONALI
PER CONSENTIRE
DI AFFRONTARE
INSIEME GARE
E APPALTI
FORMAZIONE E
MARKETING IN UN
PROGETTO COMUNE
DI SVILUPPO

forum



lo furono negli anni '70. Oggi abbiamo bisogno che il nostro sistema di imprese accentui l'aggregazione per raggiungere mercati più distanti. I dati dimostrano che le imprese che reggono sono le imprese che hanno collegamenti diretti coi mercati internazionali e che hanno un prodotto proprio. Tutto il resto è in crisi. Un dato solo: veniamo da un triennio in cui l'Albo Artigiani in Emilia Romagna ha registrato un saldo estremamente preoccupante, con la perdita di oltre 5.000 imprese, in particolare nella manifattura e nelle costruzioni. In questa situazione occorre accentuare la spinta verso

delle strade principali per recuperare competitività. Per le imprese, le motivazioni che spingono ad aggregarsi sembrano, in questo momento, privilegiare tre aspetti. Il primo è rappresentato dalla razionalizzazione dei costi e dei processi, dalla messa in comune di alcuni servizi, nel tentativo di ottenere, probabilmente, un miglior uso delle risorse e un contenimento dei costi più che sviluppo. Il secondo driver è centrato sull'integrazione dei processi produttivi, costruendo aggregazioni tra imprese che svolgono funzioni diverse ma complementari tra loro, in modo da realizzare interi cicli di produzione,

prodotti completi o comunque componenti complessi. Il terzo driver è quello del mercato; un mercato che può essere nazionale o internazionale, visto comunque in termini di ampliamento, e/o approfondimento della presenza; e, in questo ambito, le scelte delle imprese non sono necessariamente, in prima battuta, di andare verso l'estero ma, innanzi tutto, di avere una presenza più forte sul mercato, quale che sia. Il contratto di rete, presente da due anni nella nostra legislazione, ha sicuramente stimolato la discussione e prodotto una serie di risultati positivi dal punto di vista aggregativo; probabilmente

LE ISTITUZIONI
DEVONO METTERE IN
CAMPO STRUMENTI
E POLITICHE CHE
FAVORISCANO
I PROCESSI DI
AGGREGAZIONE

alcune delle sedi che sono state costituite si sarebbero costituite comunque e avrebbero trovato una forma giuridica consona anche senza di esso, ma il contratto di rete ha avuto un merito importante; quello di stimolare un grande lavoro di sensibilizzazione sia da parte delle istituzioni, che delle Associazioni e delle Camere di commercio. Ma le aggregazioni di imprese non sono fatte solo dai contratti di rete. C'è un sistema consortile forte, c'è una pratica consolidata delle associazioni temporanee di impresa, che forse andrebbero valutate in maniera più attenta in determinate sedi istituzionali. Le ATI, ad esempio, sembrano molto più confacenti a progetti di ricerca e sviluppo proprio perché si concentrano su obiettivi più precisi, sia in termini di contenuti che di tempi mentre invece, probabilmente, altri tipi di strutture sono più adatte a riarticolare sistemi produttivi o investire su mercati nuovi. Occorre comprendere che si possono e si devono consentire risposte differenti dal punto di vista formale, risposte che sappiano tener conto degli obiettivi, dei soggetti, delle risorse di ciascuna aggregazione. Cosa si può fare per favorire la crescita, l'aggregazione, il migliore posizionamento delle micro e piccole imprese? Dobbiamo pensare a politiche e strumenti che siano specifici per questa tipologia di imprese, pensando a forme di incentivazione e/o di premialità per le reti di micro e piccole imprese o per le reti che hanno una percentuale superiore di piccole imprese rispetto a quelle più grandi. Dobbiamo pensare alle reti come a percorsi di lungo periodo in cui le piccole imprese crescono attraverso forme di aggregazione via via più complesse e impegnative. Iniziamo il nostro giro di interventi con una fotografia delle reti: quante sono, di che tipo, in quali settori, dove. E chi meglio di Sergio Silvestrini può fornirci il quadro della situazione.

SERGIO SILVESTRINI A metà marzo i contratti di rete erano 305, per un totale di 1604 imprese. Gran parte con una dimensione regionale o provinciale, segno che l'appartenenza allo stesso territorio rappresenta ancora oggi un elemento molto importante. L'interregionalità è maggiormente presente tra le imprese del nord. Le regioni che

hanno reti con il più alto numero di imprese sono la Lombardia con 364, poi la Toscana con 282, l'Emilia Romagna con 184, il Veneto con 148 e le Marche con 87. Il 25 per cento dei contratti è formato da sole due imprese (condizione minima prevista dalla legge perché possano essere sottoscritti) e il 51 per cento ha una media di quattro imprese. Dal punto di vista settoriale, l'applicazione del contratto di rete ha toccato in prevalenza imprese dei servizi innovativi, meccanica e automazione, impianti, edilizia, comunicazione e informatica e il settore medicale. Se guardiamo a due delle regioni qui presenti, ad esempio, vediamo che l'Emilia Romagna ha una forte presenza nella manifattura (in particolare, nella meccanica) mentre la Toscana nei servizi. La natura giuridica prevalente delle imprese (70%) è quella societaria. Le grandi imprese sono 25 e le medie 118. Insieme ad alcune delle 194, che hanno da 21 a 50 dipendenti, fanno da capofila in gran parte dei contratti di rete. Infine, il 20 per cento delle imprese non ha dipendenti e il 38 per cento ne ha meno di 10. C'è dunque un mondo di micro e piccole imprese che si muove all'interno dei contratti di rete. C'è una crescita importante di aggregazioni e reti dunque che può fornire risposte importanti sul piano della competitività sul territorio. Servono però strumenti, interventi e politiche adeguate sul territorio, nelle singole regioni oltretutto a livello nazionale.

ROBERTO CENTAZZO E di interventi a livello regionale iniziamo a parlare con Glauco Lazzari per la Regione Emilia-Romagna.

GLAUCO LAZZARI Come Regione ci muoviamo con una forte attenzione alle imprese e agli interventi che possiamo fare per esse e, contemporaneamente, guardando al sistema nel suo complesso; e questo perché, oggi, la questione del rapporto impresa/sistema è ancora più critica e soggetta a processi di cambiamento consistenti. Il sistema di piccole imprese in Emilia Romagna è estremamente articolato, con forti specializzazioni inserite in una struttura operativa per filiere; si tratta di una struttura produttiva estremamente diffusa sul territorio e, per

alcuni aspetti, anche frammentata, e ciò richiede interventi specifici su questo piano. Oggi, al di là della dimensione competitiva che è cambiata, dei processi di innovazione tecnologica che hanno sconvolto soprattutto le piccole imprese, della questione della scarsità delle risorse, abbiamo un problema di maggiore integrazione tra i soggetti che stanno sul mercato e la conseguente necessità di riprogettazione dei modelli organizzativi. La rete potrebbe essere uno di questi. Nel 2010, come Regione abbiamo fatto il primo bando sulle reti di impresa; sono stati presentati 40 progetti che hanno coinvolto 900 imprese. Abbiamo impegnato circa 24 milioni di euro. Gli ambiti di intervento riguardavano la logistica, la razionalizzazione dei sistemi di approvvigionamento delle imprese, i processi produttivi, lo sviluppo del prodotto, l'ampliamento del mercato e l'internazionalizzazione. Un risultato che, attraverso una forte progettualità e il coinvolgimento di oltre 400 imprese premia una scelta politica. Quella delle aggregazioni è una sfida che va portata avanti. Apro una parentesi: non voglio ricadere in una discussione sulla dimensione delle imprese, ma le questioni della pluralità, della presenza sul mercato e della frammentazione non possono che trovare risposte attraverso processi di aggregazione e, quindi, anche attraverso la dimensione di rete. Altra esperienza è il bando dei temporary manager; in questo caso la cosa importante è che, per la prima volta, attraverso il coinvolgimento di soggetti esterni alle imprese ma che erano utili per sostenerne la crescita (i temporary manager appunto), abbiamo dato una risposta ad una domanda delle imprese che non poteva essere affrontata con le capacità interne. Sempre parlando di reti, ricordo il bando per l'internazionalizzazione o il lavoro fatto per i consorzi. Sul contratto di rete il problema non è di natura semplicemente normativa o giuridica; sono le imprese che devono scegliere qual è la forma migliore per stare insieme. Lasciamo quindi che siano loro a scegliere le forme di collaborazione che ritengono più funzionali. Per il bando a cui facevo riferimento, abbiamo avuto una presenza molto limitata di contratti di rete, rispetto ad ATI e consorzi. Credo



**PER LE MICRO
IMPRESE
AGGREGARSI HA
ASSUNTO SEMPRE
PIU' VALORE A
PARTIRE DAI
PROCESSI DI
GLOBALIZZAZIONE**

che da questo punto di vista le imprese abbiano guardato alla qualità dei progetti e, partendo da qui, abbiano cercato di dare la risposta migliore. Altro tema: le reti come supporto del sistema produttivo come per ciò che riguarda il credito; penso che questa della rete sul credito sia una strada che dobbiamo percorrere con molta forza. Si deve allargare la rete sul credito e usare il credito per sostenere meglio le imprese in termini di reti, di processi di internazionalizzazione, eccetera.

ROBERTO CENTAZZO Dopo il quadro fatto da Lazzari, chiedo ad Angelita Luciani quali percorsi ha avviato la Regione Toscana.

ANGELITA LUCIANI Dal punto di vista delle politiche e degli strumenti, le varie forme di aggregazione sono state fino all'anno scorso in Toscana un modo per raggiungere obiettivi strategici più orizzontali: ricerca, sviluppo e internazionalizzazione. Abbiamo visto che le forme tipiche dell'ATI e del consorzio hanno spesso dei limiti insite nel fatto che mancano di regole chiare ex ante. C'è una carenza nel definire cosa ciascuna impresa fa rispetto all'altra; nel definire i limiti rispetto ad attività comuni, nell'identificare le attività fondamentali del monitorag-

gio e della rendicontazione interna, nel definire – questo in particolare per l'attività di ricerca e sviluppo – l'allocatione dei diritti sulla conoscenza prodotta e prevedere anche formule sanzionatorie rispetto all'adempimento delle regole definite nei contratti. La forma dell'ATI, più del consorzio, è molto funzionale a particolari tipi di obiettivi, penso ai bandi per la ricerca industriale e lo sviluppo sperimentale. La disciplina comunitaria del 2006, aiuta, poiché le intensità di aiuto sono maggiori laddove ci si presenta insieme. C'è stata e continua ad esserci una preferenza delle imprese a mettersi insieme ad altre imprese, e anche a organismi di ricerca, proprio perché (fondamentalmente con l'ATI) possono mettere in comune conoscenze e strumenti per raggiungere obiettivi comuni, trovando meno difficoltà rispetto all'operare da sole e procurarsi sul mercato conoscenze, tecnologie o innovazioni che non hanno al proprio interno. Anche nell'ultimissimo bando, chiuso alcune settimane fa, su ricerca, sviluppo e innovazione le imprese che si presentano singolarmente sono davvero poche. Ci sono le aggregazioni le più varie, con grandissima presenza di micro e di piccole imprese ma in parte di medie e anche di grandi poiché il bando ha una linea aperta anche alle

grandi imprese. Abbiamo anche analizzato alcuni progetti che sono reti transnazionali di imprese. Penso alle cosiddette reti ERA-NET, per esempio il progetto Manunet, cioè a partenariati di Regioni e di Stati europei che partecipano a delle call europee per finanziare reti di imprese toscane, italiane o appartenenti ad altre regioni europee. Chiaramente parliamo di numeri che non sono molto grandi dal punto di vista delle imprese coinvolte e incontriamo moltissime difficoltà perché, se abbiamo procedure diverse tra Regioni italiane contigue, figuriamoci tra Regioni europee. Infine voglio ricordare i bandi diretti proprio al sostegno dell'aggregazione, in quanto tale. La scelta della Regione Toscana è stata sin dall'inizio di lasciare piena libertà alle imprese su quale strumento scegliere. Tant'è che nei nostri bandi è possibile ricorrere a forme aggregative interne e anche esterne. Fino ad oggi i bandi finanziavano le fusioni, gli accorpamenti, i consorzi, le associazioni temporanee di imprese e, da ultimo, col bando del 2011, le reti. Abbiamo avuto anche delle critiche da questo punto di vista, come a dire "mischiate un po' troppe cose", "forse bisognerebbe distinguere gli obiettivi di crescita interna e di crescita esterna dell'impresa". Sì, in effetti, può essere. Comunque abbiamo

visto che nell'ultimo bando, quando abbiamo inserito anche il contratto di rete, è stato molto utilizzato dalle imprese. Fino ad oggi questa libertà lasciata ai proponenti di scegliere ha consentito di finanziare progetti molto diversi tra loro che hanno, comunque, obiettivi strategici di aumento della competitività e della capacità innovativa; ha consentito di finanziare sia reti orizzontali, sia reti più gerarchiche, sia reti in cui i contratti di rete hanno una durata molto breve (fino al 2014-2015) che contratti in cui la durata è fino al 2020. E questo dà l'idea di come ci si possa mettere insieme utilizzando lo stesso strumento ma con scopi e strategie diverse, di medio periodo o, invece, di brevissimo.

ROBERTO CENTAZZO Aggregazioni anche tra imprese di territori diversi dunque, ma anche aggregazioni su problemi e obiettivi diversi. Che ne pensa dott. Amici?

ROLANDO AMICI Partirei dal problema del credito. Proprio nelle scorse settimane è stato presentato in Regione Marche uno studio sul ruolo dei Confidi durante la crisi e in prospettiva. E' emerso un elemento: attraverso forme di aggregazione si è riusciti a contenere le difficoltà che la crisi sta procurando. Noi siamo partiti a fine 2008 creando un fondo di secondo grado (qui è una prima forma, se si vuole, di aggregazione) a cui hanno partecipato non solo la Regione ma anche tutte le Provincie e le Camere di commercio, costituendo un unico fondo di garanzia che, ad oggi, con circa una ventina

di milioni di dotazione, ha garantito in secondo grado circa 900 milioni di finanziamenti sottostanti (quasi tutti a piccole e micro imprese), soprattutto, consolidamenti di passività e interventi di liquidità aziendale, piuttosto che investimenti. Ho portato questo esempio proprio per dire che le aggregazioni sono diverse e l'esperienza dimostra che quando c'è necessità, le imprese hanno scoperto molto prima delle istituzioni e dei policy maker, come si fa a resistere a situazioni di difficoltà e quali vantaggi derivano dalle forme di aggregazione. Partendo da qui alcune puntualizzazioni: un conto è una rete di imprese, un conto è l'impresa a rete; si tratta di due diverse tipologie in cui, da una parte, magari ci sono imprese che operano con pari dignità; dall'altra, invece, forse ci sono rapporti in cui, tra l'impresa più grande e la catena di subfornitura, probabilmente i rapporti, i prezzi, i costi, ecc., non sono così ben omogenei e aggreganti. Allora, anche quando si vanno a formulare ipotesi di intervento, direi di cominciare a ragionare sulle specificità che portano un reale vantaggio a un sistema e soprattutto a far crescere culturalmente ed eticamente l'impresa e non invece ripetere con le reti, forme di subfornitura o di sudditanza tra le imprese. Tornando al credito, in qualità anche di coordinatori della Commissione Attività Produttive della Conferenza delle Regioni, abbiamo iniziato anche a ragionare con l'associazione bancaria di quella che potrebbe essere un'agevolazione sul rating per le imprese che si aggregano. La discussione fino ad oggi è sostanzialmente incen-

trata sul fatto che, da parte del sistema bancario, è difficile formulare un rating di rete, molto più facile è dare dei punteggi diversi, una connotazione, una valutazione diversa alle imprese che operano in rete. Questo per una carenza da parte anche del sistema bancario. Per passare agli interventi della Regione, si è intervenuti con un bando sulle aggregazioni di imprese, che possono essere ATI, distretti, reti. Sono stati presentati 62 progetti, con 227 imprese coinvolte e 41 che hanno presentato progetti di rete. Il totale dei budget presentati è stato di 25 milioni di euro, mentre quello riferito alle reti è stato di 4,5 milioni.

ROBERTO CENTAZZO Chiudiamo con Rossetti della Regione Umbria questo primo giro di interventi.

LUIGI ROSSETTI Oggi stiamo parlando di politica industriale e lo facciamo partendo da una constatazione: che tutti abbiamo preso atto del superamento di un modello produttivo. E' del tutto evidente, che siamo di fronte al superamento del modello distrettuale come unico paradigma di interpretazione del processo di sviluppo. Il tema è questo: come si ricostruisce oggi, con altri strumenti, una matrice produttiva (quella distrettuale, fondamentale) che ha visto in tanti anni formarsi imprese, valore, occupazione, lavoro? Da qui si parte per definire le politiche e gli incentivi per le reti e le aggregazioni d'impresa. La varietà delle soluzioni che i colleghi hanno elencato mi conforta perché questo testimonia che non abbiamo un modello

GIÀ PENSIONATO ?

Conosci i vantaggi di essere socio di **CNA Pensionati** ?

- ✓ Assicurazione Unipol gratuita per infortuni, grandi interventi chirurgici, scippi e rapine
- ✓ Sconti su polizze Unipol per RC Auto e per l'abitazione
- ✓ Assistenza del Patronato EPASA per il riconoscimento delle prestazioni sociali
- ✓ Assistenza CAF per il modello 730, ICI, Red, ISEE
- ✓ Carta CNA ServiziPiù per avere tanti sconti ed agevolazioni
- ✓ Partecipazione alle attività turistiche e del tempo libero

Conosci l'azione di **CNA Pensionati** per gli anziani ?

- ✓ Per la difesa del potere di acquisto delle pensioni
- ✓ Per la tutela dei diritti di cittadinanza
- ✓ Per la lotta contro i privilegi e per l'equità
- ✓ Per una sanità che funzioni
- ✓ Per l'assistenza ai bisognosi e ai non autosufficienti

PROSSIMO ALLA PENSIONE ?

... e poi **VerdeEtà**
la rivista gratuita per gli iscritti
con l'attualità e i consigli

Più forza

Primo tra i
sindacati pensionati
del mondo artigiano

Più presenza

20 sedi regionali
106 sedi provinciali
240 sedi di zona

CNA Pensionati è il tuo sindacato

www.cna.it/pensionati

La rete offre alle piccole imprese un doppio vantaggio: mantenere la propria dimensione, la propria flessibilità e quindi le proprie peculiarità usufruendo al tempo stesso delle sinergie tra più soggetti per aumentare la propria capacità competitiva



unico sulle reti di impresa. Abbiamo delle modalità applicative che possono essere sperimentate. Siamo passati da un modello in cui sostanzialmente lo Stato faceva la politica industriale, ad una situazione in cui abbiamo scoperto il territorio come elemento fondamentale di sviluppo; infine al mercato. Oggi sappiamo che ci vogliono Stato, territorio e mercato, tutti insieme. La nostra esperienza dura da 8 anni. Ad esempio sulla manifattura con quattro diverse edizioni di bandi dedicati alle reti di impresa, abbiamo avuto un'audience di quasi 131 progetti. Ne abbiamo approvati 78 che hanno coinvolto 411 imprese, 150 milioni di valore di investimento e 46 di contributo, con interventi che andavano dal sostegno degli investimenti alla ricerca, all'uso delle tecnologie, ai servizi di consulenza e certificazione. Altra esperienza: abbiamo un distretto a Città di Castello dove si è costruita una rete di imprese della grafica a seguito di un'elaborazione progettuale realizzata dall'Università. Non è un consorzio ma un pool di soggetti che gestiscono a geometria variabile dei business su settori che possono sembrare tra loro distanti: tutto in un unico circuito. Abbiamo investito, partecipando al capitale di questa società che oggi ha un fatturato proprio,

distribuisce valore nei confronti di 25 associati che, in base alle opportunità, alle caratteristiche, alle commesse che si riesce ad acquisire, hanno ruoli diversi tra loro, in un contesto gestito in modo manageriale. Appoggio manageriale che abbiamo supportato noi come Regione, attraverso gli incentivi per la consulenza, consentendo l'inserimento del soggetto che poi è diventato il manager di quell'azienda. C'è poi il caso degli imprenditori artigiani di Terni che, facendo i servizi per l'acciaieria (meccanica di base), oggi hanno creato un consorzio nel settore dell'energia che sta lavorando sui temi dell'internazionalizzazione. L'approccio sulla rete non può essere scevro da un obiettivo di politica industriale. Il problema che dobbiamo risolvere è quello di capire il profilo che assumerà la configurazione del nostro sistema produttivo nel prossimo futuro.

ROBERTO CENTAZZO La parola a Gabriele Morelli per avviare il secondo giro.

GABRIELE MORELLI Siamo consapevoli che una fase della politica industriale è finita: quella distrettuale che

viveva di vicinanza fisica, insieme a un po' di tecnologia e molto saper fare. Oggi abbiamo bisogno di un nuovo modello industriale. In questo senso il contratto di rete, poteva essere utile per fornire una strumentazione aggiuntiva a quella già esistente, consentendo di affrontare anche temi di politica industriale. Il contratto di rete ad esempio, doveva permettere anche un uso flessibile delle risorse umane tra impresa e impresa. Non è cosa da poco, in un mercato sempre più altalenante, con picchi di produzione e riduzioni, poter utilizzare lo scambio di personale delle aziende che fanno parte della rete. Sarebbe stata una grande opportunità, purtroppo inattuabile per le rigidità del nostro mercato del lavoro. Ancora: tutto il tema della strumentazione per la capitalizzazione. Strumentazione finanziaria, prodotti di quasi-equity da finalizzare al supporto del capitale di rete, anche come elemento per realizzare l'obiettivo di politica industriale cui dobbiamo tendere: dare ai soggetti che compongono le reti sia le competenze che le capacità finanziarie per agganciarle al nuovo mercato che abbiamo di fronte. Infine il discorso della convenienza; pensiamo al recupero

per esempio per dei reinvestimenti. Oggi le imprese che hanno una certa dimensione riescono a trovare convenienze ed economie nella globalizzazione, aprendo stabilimenti in paesi dove c'è la possibilità di usufruire di un basso costo del lavoro. Il problema è che tutta la parte di micro e piccole imprese che è radicata nel territorio, che non ha le dimensioni quantitative minime indispensabili per poter usare queste economie, ha solamente grandi costi. E' a queste imprese che dobbiamo fornire strumenti e incentivi, consentendo loro di alzare il livello di qualità e creatività per dare valore al prodotto o al servizio. Per farlo abbiamo bisogno che anche la politica faccia delle scelte di priorità. Scelte che devono puntare sulle micro e piccole imprese. Quindi sulle reti di micro e piccole imprese, sulle reti di imprese che stanno sotto i 50.

ROBERTO CENTAZZO Mi sembra che di materiale ce ne sia in abbondanza. Angelita Luciani che ne pensa?

ANGELITA LUCIANI In Toscana stiamo riflettendo su cosa migliorare, rispetto alle ombre che abbiamo evidenziato nell'arco delle politiche di questi 10 anni. Innanzi tutto se, e in che modo, sostenere da una parte, la creazione di nuove aggregazione e dall'altra, come e se sostenere lo sviluppo di reti già esistenti. Una cosa che viene fuori in modo abbastanza comune dai pochi studi esistenti, è che è molto rilevante la parte relativa all'innovazione organizzativa. L'innovazione organizzativa è la figura del manager di rete. Per esempio, nel nostro ultimo bando, dove abbiamo aperto anche al contratto di rete, tutte le imprese hanno evidenziato un forte interesse a una figura di accompagnamento alla rete. Si può pensare ad una figura esterna, che ha competenze, che può veramente, mantenendo l'autonomia delle singole imprese, lavorare affinché queste collaborino effettivamente tra loro a pari livello. Sulla figura del manager di rete possiamo anche prevedere aiuti integrati laddove, finanziando non solo le spese per il manager di rete ma anche la loro formazione. Un altro aspetto riguarda come definire regole chiare di collaborazione ex ante, riguarda l'allocazione dei diritti, cioè la distribuzione della conoscenza generata durante il progetto che finanziamo. Penso di nuovo agli aiuti alla ricerca industriale e

allo sviluppo sperimentale ove l'aspetto dell'allocazione dei diritti di proprietà e di come diffondere i risultati della ricerca è fondamentale. Non solo per le imprese ma, come bene pubblico per non disperdere quella conoscenza che viene generata. Infine la necessità di progettare e pianificare la valutazione sin dall'inizio; e da questo punto di vista la stessa normativa sui contratti di rete ci viene in aiuto perché parla di introduzione di criteri per valutare il raggiungimento degli obiettivi comuni.

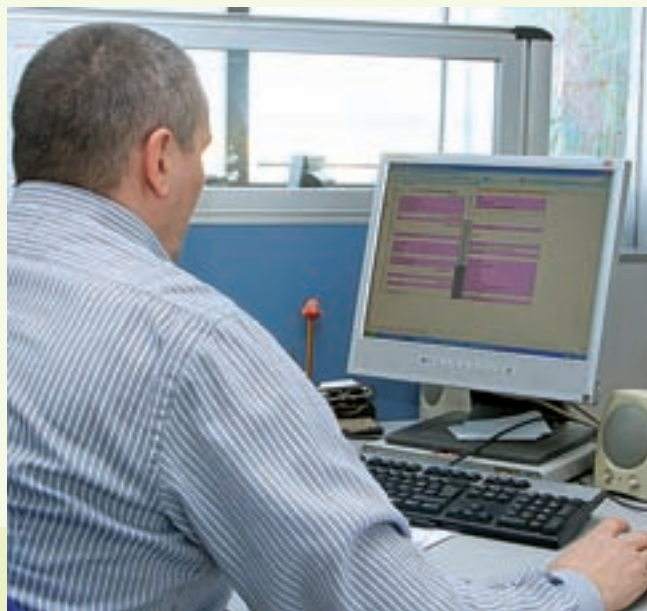
ROBERTO CENTAZZO A Rossetti chiedo quali elementi dovrebbero caratterizzare le politiche di sviluppo.

LUIGI ROSSETTI In termini di politica industriale c'è un paradigma da cui partire: la manifattura è un pezzo sostanziale dello sviluppo economico di questo Paese. Forse bisognerà cominciare a pensare che la tecnologia non è l'unico elemento per leggere il futuro della nostra manifattura. In questi anni abbiamo pensato che tutto si risolvesse con la ricerca e la tecnologia. Abbiamo strutturato un sistema di interventi tutto orientato su questo versante, che è essenziale per alcuni pezzi dell'apparato produttivo, ma non esaustivo. C'è un pezzo dell'apparato produttivo che è distante anni luce dalla tecnologica. Finalmente pare che anche la Commissione europea si stia orientando in questo senso; si parla infatti di Small Specialization Strategy. Forse è venuto il momento di demolire i miti dell'hi-tech e delle nanotecnologie. Credo che occorra ragionare su politiche più orientate a cogliere le nostre particolarità, le nostre capacità, quello che sappiamo fare, individuando i fattori su cui siamo competitivi nel mondo, tuttora. Quindi, dobbiamo anche sulle reti fare un'operazione più orientata verso l'immateriale. Lo abbiamo detto oggi, parlando di managerialità, servizi, supporti trasversali e assistenza. Questo è quello che io mi aspetterei dalla nuova dimensione della gestione delle reti, delle filiere, aggregazioni, cluster, network, ecc. per quanto riguarda le imprese. Se questo è vero il focus è sul capitale umano. E il bando di manager a tempo noi l'abbiamo fatto sul FSE. La sfida, ancora una volta, sarà non cosa fare ma come farlo.

ROBERTO CENTAZZO E sulle politiche industriali sentiamo anche le Marche.

ROLANDO AMICI L'anno scorso è passata in Parlamento una legge che si chiama pomposamente "Statuto delle imprese", sul quale le Regioni hanno promosso una discussione molto forte all'inizio, non sorrette dagli altri stakeholders. Il tentativo, probabilmente, di quella legge era richiamare verso il centro le politiche industriali, tagliando fuori i territori e le regioni. Tuttavia quella legge prevede che venga promossa una legge annuale per le Pmi. Il Ministero al tavolo permanente Pmi ha avviato la discussione. Abbiamo questa opportunità. Proviamo a giocarcela dando indicazioni precise. Mi soffermo su un tema che è quello dell'edilizia e degli appalti. Attorno all'edilizia si muove un mondo che non è solo fatto di mattoni ma è fatto di tanti altri beni e prodotti. Perché non cominciare a pensare di sollecitare la modifica delle norme sugli appalti come possibilità di accesso anche alle piccole e medie imprese in forma aggregata? Ad esempio la normativa sugli appalti che c'è negli Stati Uniti è interessante; nel senso che, ove ci sono appalti, l'impresa capofila deve indicare sin dall'inizio quelli che sono i lotti e le aggregazioni di imprese cui affidare la subfornitura. Potrebbe essere questo uno stimolo per aggregare, un modo per consentire alle nostre piccole imprese di partecipare ai grandi lavori? Una delle esperienze che in Regione Marche tenderemo di fare è un Piano Integrato attività produttive, formazione e lavoro. Per intuizione dei due assessori, alle attività produttive e al lavoro e formazione, è stato predisposto un piano in cui si cerca di integrare gli interventi. Allora, laddove io promuovo, ad esempio, un intervento sulle aggregazioni, contemporaneamente io posso uscire con sequenze di bandi integrati oppure cadenzati nel tempo per creare i temporary manager ma anche sviluppare la cultura delle imprese in materia di aggregazioni. E occorre lavorare non solo sul personale ma anche sugli imprenditori. Su questo permettetemi un ultimo rilievo. E' necessario che le associazioni ci sostengano nell'innalzamento della qualità progettuale e in una migliore allocazione delle risorse.

ROBERTO CENTAZZO Con Lazzari chiudiamo il giro delle Regioni introducendo il tema delle competenze e del capitale umano.



GLAUCO LAZZARI Se è vero che il punto importante è quello dell'integrazione delle politiche e quindi delle sinergie tra soggetti che insieme partecipano ad un processo di crescita, bisogna che l'Europa faccia la propria parte in termini di fondi. Se io affronto la questione delle reti da un punto di vista globale, che quindi attiene anche la dimensione delle persone che vi lavorano, non è possibile che i processi di formazione siano slegati. Bisogna che questo sia l'elemento trasversale anche per quanto riguarda gli altri soggetti. Abbiamo bisogno proprio di cambiare atteggiamento, capendo che è fondamentale la capacità di dare una risposta efficace ai problemi. Penso che dovremmo liberarci dalle discussioni sui modelli e guardare molto a quello che avviene nel sistema delle imprese e agli obiettivi che dobbiamo darci, lasciando una grande flessibilità di intervento da questo punto di vista. Allora una questione che è stata poco valorizzata è quella che attiene il sostegno alle filiere. Cosa è avvenuto in quelle filiere rispetto alla crisi? Che i legami tra i diversi anelli, spesso, si sono fortemente incrinati. E non è che possiamo pensare che, se una filiera inizia ad incrinarsi, non possa intervenire affrontando le criticità. E quali sono queste criticità? Accesso al credito? Scarsa managerialità? Livelli di organizzazione deboli? Processi di logistica e di produzione che non sono stati innovati? È opportuno che ci poniamo questi problemi? Io penso di sì. La questione, quindi, è che se parliamo di "sostegno alle filiere", bisogna che guardiamo alla filiera nella

sua complessità e nelle sue dinamiche per costruire delle risposte adeguate alla qualità degli obiettivi generali che ci siamo posti. Abbiamo aperto un grande processo di concertazione per la definizione del nostro programma triennale delle attività produttive. Noi siamo impegnati, la CNA dell'Emilia Romagna è sempre presente e porta il proprio contributo al pari delle altre organizzazioni. Bene. Però penso che, se vogliamo riuscire, ci sarà bisogno non solo di richiedere alle imprese di avere livelli organizzativi diversi ma anche di chiedere alle Camere di commercio, alle banche, alle associazioni e alle istituzioni ai vari livelli di avere un approccio che sia veramente sinergico perché ci troveremo ad operare in condizioni di risorse sempre più scarse. Gli elementi di criticità ce li siamo detti. Si tratta di lavorare su quelli, indirizzando lì la nostra azione.

ROBERTO CENTAZZO L'ultimo intervento per Silvestrini. Segretario è emerso chiaramente in questa nostra discussione che le reti possono essere un'opportunità per rispondere alla stagnazione e consentire davvero alle micro e piccole imprese di recuperare competitività, aggregandosi.

SERGIO SILVESTRINI Reti e network costituiscono un percorso che può favorire la competitività delle nostre imprese. Intanto voglio dire che non si fa rete senza un cambiamento culturale nel modo di fare impresa, soprattutto

a livello di micro e piccola impresa. La CNA può giocare un ruolo decisivo nell'aiutare questo cambiamento. Certo, servono tempo, impegno e strumenti adatti, per incentivare le imprese a mettersi in rete. Servirebbe, anche a livello regionale, un sostegno allo start-up di rete, accessibile alle micro e piccole imprese. Il 95 per cento delle imprese italiane ha meno di dieci dipendenti e molte di queste imprese non stanno nelle filiere. Se è vero che le reti, le aggregazioni d'impresa, possono rappresentare un nuovo modello di sviluppo, è chiaro che dobbiamo occuparci soprattutto di loro. Nei contratti di rete, emerge una prevalenza di reti verticali. Una media o grande impresa che si occupa della sua filiera e trasferisce effetti positivi sulle imprese più piccole, rappresenta un valore da riconoscere, rispetto ad una impresa che de localizza nei paesi low cost. Per la grande e media impresa, fare rete è indubbiamente più semplice. Nelle reti orizzontali, invece, è tutto più complesso. Le regole sono da costruire e non esistono soluzioni pre definite. E' proprio su questo tipo di reti che dovremmo concentrare gli sforzi, soprattutto in termini di politica industriale, sia a livello regionale che nazionale.

Formula Leasing



informazione pubblicitaria

Il leasing
con la Cassa di Risparmio di Cento
è facile e veloce
con costi contenuti

Tel. 051 6833202 - 051 6833258 - 051 6833339

 **CASSA
DI RISPARMIO
DI CENTO**

Parla Nadia Urbinati

L'America più fiduciosa, si prepara a ripartire



Mentre il paese guarda alle elezioni di novembre dall'economia statunitense giungono alcuni primi segnali incoraggianti. I provvedimenti adottati dal presidente Obama hanno fornito stimoli all'industria attraverso un sistema di incentivi che ha iniziato a creare lavoro e sia l'occupazione che i consumi sono in ripresa. Anche sul piano sociale si è avviata una stagione di riforme e gli americani stanno recuperando fiducia su una possibile fuoriuscita dalla crisi.



di Cristina Di Gleria

Giornalista, responsabile area comunicazione CNA Emilia Romagna

Gli Stati Uniti si stanno preparando alle elezioni presidenziali di novembre in un clima sicuramente più positivo ed il Presidente Obama sta incassando alcuni risultati importanti sia sul piano economico che sociale. Degli scenari prossimi e del clima con cui il Paese si sta avvicinando al voto, parliamo con Nadia Urbinati, economista, politologa e giornalista, titolare della cattedra di scienze politiche alla Columbia University di New York.

In America sembra avviarsi la ripresa economica. Se è così, quali sono stati gli interventi messi in atto dalla Casa Bianca che sono risultati più efficaci?

Le politiche che ha adottato il Governo Obama, contrariamente alle politiche messe in atto oggi in Europa,

sono politiche di tipo keinesiano; o almeno, non di smantellamento dello Stato sociale come sta avvenendo da noi. Si dice solitamente che gli Stati Uniti non hanno uno stato sociale, ma questo non è vero. Oltre ad avere un sistema pubblico di pensione sociale (che i repubblicani cercano da anni di smantellare privatizzandolo) hanno un sistema di sovvenzioni all'educazione, per l'acquisto della prima casa, etc. Ci sono anche forme di detassazione che incentivano l'impresa e il lavoro, e altri interventi che prefigurano politiche sociali. Comunque sia, rispetto alle politiche tatcheriane che l'Europa sta riscoprendo, gli Stati Uniti sono come uno "specchio rovesciato". Le politiche adottate da Obama hanno dato stimoli all'industria, creando un sistema di in-

VISTO DA VICINO


**NADIA
URBINATI**
 UNA SOSTENITRICE
 DEL PENSIERO LIBERALE
 CONTEMPORANEO

Nata a Rimini nel 1955 si è laureata in filosofia all'Università di Bologna. Attualmente è professore di teoria politica presso il dipartimento di scienze politiche alla Columbia University. Nella stessa università ha ricevuto la cattedra dedicata a Neil and Herber Singer quale riconoscimento per l'alta qualità del suo insegnamento. Nel 2008 ha ricevuto l'onorificenza di Commendatore al Merito della Repubblica Italiana.

Nel 2009 è stata insignita del Lenfest Distinguished Columbia Faculty Award, il premio più prestigioso che Columbia University assegna ai suoi docenti.

Come autrice ha pubblicato saggi sul liberismo, sull'individualismo, sui fondamenti della democrazia rappresentativa, su Carlo Rosselli. Collabora con i quotidiani La Repubblica, Il Fatto quotidiano e con Il Sole 24 Ore.

centivi al lavoro e all'occupazione; hanno aiutato il settore educativo attraverso finanziamenti a sostegno delle scuole pubbliche. Infine, Obama ha varato la riforma sanitaria. Quindi ha in generale adottato una politica che, benché non coraggiosa come sarebbe stato forse necessario (oltre che per ragioni di cassa), è tuttavia andata nella direzione di creare lavoro, stimolare l'occupazione. Una politica molto diversa da quella che si sta attuando nel nostro continente. L'Europa in questo momento ha imboccato una strada decisamente liberista.

Si può dire dunque che, nonostante le difficoltà incontrate, sia iniziata in America una nuova stagione di riforme?

Direi di sì. Il neo-keinesismo di Obama è confermato dall'attuazione della riforma sanitaria. In una situazione di crisi quale quella attuale, il primo atto del Presidente, sostenuto con grande forza e caparbietà rispetto all'avversione dei repubblicani e delle lobby assicurative, è stato quello di estendere il diritto alla salute a tutti coloro che non possono pagarsi un'assicurazione. Quindi a 40 milioni di persone. Questa è una politica sociale che vuole essere di supporto e di aiuto ai cittadini meno abbienti.

Molto resta ancora da fare, ad esempio nel settore del regolamento delle banche e della finanza (il non fatto dall'Amministrazione Obama). Ma la riforma sanitaria ha avviato una fase importante di cambiamento anche della mentalità degli americani, poichè l'ideologia del "farcela da soli, senza bisogno dello Stato", non incontra più il favore della maggioranza come un tempo, proprio a causa della crisi economica.

Che effetti avrà tutto questo?

Ora, dal punto di vista delle ricadute che questa politica avrà nel breve e medio periodo, personalmente non sono in grado di dirlo. In questo momento però l'America sta vivendo una fase di ripresa dell'occupazione e dei consumi; gli americani hanno recuperato fiducia e la recessione sembra scongiurata. Quindi c'è la possibilità che alle elezioni presidenziali di novembre si arrivi in una situazione di forza e non di debolezza per Obama.

I sondaggi danno Obama in recupero di consensi. Quanto questo deriva dal fatto che ha comunque cercato di rispondere alle promesse fatte all'inizio del suo mandato e quanto dalla debo-

lezza dei suoi competitori?

Ritengo che in questo momento Obama abbia una forza reale rispetto al suo competitor (che sarà sicuramente Romney) il quale avrà a che fare con un partito repubblicano frammentato, quantomeno diviso in tre grandi spezzoni molto diversi tra loro e che hanno difficoltà a riconoscersi in un solo candidato perché la politica di intransigenza della destra più estrema, quella di Santorum, non può accettare alcuna politica di destra conservatrice più moderata che è invece quella impersonata da Romney e viceversa. La debolezza dell'avversario sarà un altro fattore a favore di Obama, unitamente ai primi segnali di ripresa economica.

Qual è lo scenario che si prospetta e qual è attualmente il sentiment degli elettori americani?

Come ho detto nel Paese c'è un recupero di immagine di Obama e cresce il credito nei suoi confronti. Contestualmente tra gli americani c'è la percezione diffusa che i candidati della destra siano i candidati di un gruppo di persone e non di tutta l'America. Addirittura Gingrich ha ironizzato sull'America delle "food stamp", cioè delle tessere

INTERVISTA

di povertà; ha ironizzato su coloro che hanno bisogno di avere sostegno pubblico per potersi comprare il cibo, contro i poveri, definiti vagabondi, persone che non sanno darsi da fare. C'è quindi una politica di una parte dell'America contro un'altra; quella dell'1%, per intenderci, che si mostra indifferente alle condizioni di vita dei più poveri (Romney ha detto che siccome ai poveri pensa lo Stato, i repubblicani devono curarsi della classe medio alta –come se questa stessa avesse bisogno di sostegno). La destra repubblicana considera una parte dell'America, quella dei più svantaggiati, come non parte del Paese, come un peso. E questo è estremamente grave. C'è un altro dato che va considerato a dimostrazione della politica di classe lanciata dai repubblicani: i risultati delle primarie repubblicane che si sono fin qui svolte hanno dimostrato che anche negli Stati nei quali ha perso, Romney ha tuttavia stravinto sempre nella fascia dei molto ricchi, quelli che rappresentano l'1,9% per ripetere il fortunato slogan di Occupy Wall Street. I più ricchi hanno individuato in Romney il loro candidato. Quindi si può prevedere che ci sarà una corsa al voto, ai seggi, da parte dei molto ricchi e da parte del ceto medio alto per bloccare Obama. Si vorrà fare apparire Obama come il candidato della classe media, medio bassa e povera. I repubblicani vogliono i voti solo di una fascia specifica, quella dei medio alti e molto ricchi, sapendo che comunque l'affluenza sarà come al solito bassa e che sono proprio i meno abbienti i più assenteisti del voto. Va tenuto conto che negli Stati Uniti la partecipazione elettorale è attorno al 40-50%. Quindi è facile che, partecipando tutti i benestanti, i medio-alti e i molti ricchi al voto, si possa puntare ad ottenere una maggioranza. I repubblicani confidano molto su questo. Un fenomeno interessante da analizzare, ma a questo punto lo si potrà valutare solo a novembre, sarà il peso che avrà l'astensione. L'astensione fa comodo ai repubblicani. Oggi non è pensabile che chi ha votato nelle primarie un candidato super reazionario come Sanctorem, voterà con facilità Romney. A meno che non abbia la certezza che con la partecipazione al voto dei grandi ricchi, si possa vincere. E' quindi una situazione abbastanza aperta da questo punto di vista, benché Obama goda di forte stima, anche a causa della politica reazionaria contro le donne, che i repubblicani hanno scatenato in questi ultimi mesi assalendo la proposta (poi trasformata in legge) di copertura sanitaria per l'acquisto degli anti-concezionali.



E poi c'è la politica internazionale. il Medio Oriente, l'Iran

Questo potrebbe essere un tema scottante. Come sempre la politica internazionale fa campagna elettorale. I rapporti con Paesi come l'Iran o Israele entrano in una fase molto delicata perché gli israeliani ad esempio, sanno che possono ottenere molto in questo momento dagli USA. Sia quando vogliono che l'America sia aggressiva verso l'Iran, sia quanto vogliono che sia con evidenza dalla loro parte. Quindi c'è il rischio forte che la politica internazionale strumentizzi la campagna elettorale in maniera grave perché la situazione iraniana è una questione estremamente complicata e delicata. Quindi la capacità di Obama, oggi riconosciuta da tutti, anche dal mondo ebraico americano più che dal governo israeliano, è quella di andare avanti con le trattative. E a questo punto la presenza dell'Europa sarebbe fondamentale. Primo perché inizierebbe finalmente ad uscire dal tunnel attuale, ritornando a occuparsi del mondo e magari riprendendo in mano quel tentativo di mediazione con l'Iran che aveva già avviato anni fa sotto la direzione di Romano Prodi. Mantenere aperte le porte con l'Iran è importantissimo e difficilissimo: come tenere questo Paese in trattativa sul nucleare e contestualmente controllare gli israeliani. La fragilità della situazione in Medio Oriente è confermata dal gravissimo atto di follia del soldato americano che ha lo scorso mese di marzo trucidato sedici civili in un villaggio afgano. Episodi come questi sono gravissimi perché possono scatenare attentati terroristici; forse il peri-

colo più grande per Obama come per qualunque presidente.

Un'America più solida sia sul piano interno che internazionale, quale ruolo può giocare per un rafforzamento economico e politico dell'Europa?

L'Europa in questo momento è come un pugile suonato in quanto ha una capacità potenziale di ripresa ma non ha energia, forza e, probabilmente, nemmeno la direzione politica giusta per farlo, perché è un'Europa, innanzitutto che affama. Ecco, in America, l'Europa è vista così in questo momento: come un continente diretto da un Paese (la Germania), da alcuni centri finanziari che affamano altri per mantenere il loro sistema di potere e per dare una direzione ed un'anima all'Europa funzionale ai loro progetti. Quindi c'è un'Europa che non dà più alcun segnale di stato sociale di benessere diffuso. E' un'Europa di povertà diffusa e questo è visto in America non favorevolmente, sia dall'opinione pubblica che dai media. L'Europa che va contro Keynes è un'Europa che dimostra di essere o incapace o che non vuole cambiare. C'è in America una critica forte alle politiche finanziarie europee e alle politiche che "l'Europa tedesca", come viene chiamata qui, impone agli altri Paesi in nome di una sua impronta che vuole dare all'Europa: una visione di conquista del continente da parte della Germania. Di fronte a questo scenario, l'Europa, questa Europa, non è in una posizione paritaria con gli Stati Uniti. Quale che sia il futuro, in questo momento l'Europa è decisamente in una posizione di subordinazione. Una situazione di non protagonismo, di non eguali.

Un'azienda emiliana leader nelle tecnologie digitali

Gecod, ovvero come mettere in comunicazione creatività e web

Non sempre la creatività riesce a coniugarsi con le tecnologie digitali. Il pittore usa il pennello per esprimere la propria arte, così come lo scultore lo scalpello, mentre gli strumenti informatici sono in continua evoluzione.

Gecod nasce nel 2006 proprio per mettere in comunicazione creatività e web: l'obiettivo di **Luca Amendola**, **Luca Brunetti** e **Marco Pirruccio**, che all'epoca lavoravano da soli come liberi professionisti, era quello di creare una realtà d'eccellenza nel settore delle tecnologie digitali per fare consulenza e sviluppo a chi si occupa di comunicazione. "Guidando i professionisti della comunicazione e non facendosi guidare" spiega Luca Amendola. "Lavoravamo tutti e tre come consulenti, quando, analizzando il mercato, ci siamo resi conto di un aspetto - racconta il titolare - chi si occupa di pubblicità conosce molto bene gli strumenti tradizionali di comunicazione ma ha bisogno di un

supporto per stare al passo con le tecnologie digitali. Internet è uno strumento in continua evoluzione". E così è nata una società che oggi conta circa 50 professionisti altamente specializzati sulle ultime tecnologie e strategie digital al servizio dell'impresa, del marketing e della comunicazione.

Gecod, che sta per "Gestione contenuti digitali" si rivolge al mondo delle imprese, dell'industria e delle pubblica amministrazione. Propone consulenze, servizi e prodotti veicolati su tecnologie prevalentemente web e mobile, fornendo soluzioni controllabili da qualsiasi parte del mondo attraverso internet, nel rispetto della sicurezza ed integrando le applicazioni esistenti con nuove soluzioni che valorizzano e rispettano gli investimenti pregressi. La società ha sede a Bologna ma sta aprendo altre due sedi a Milano e Trieste, lavora con le più grandi multinazionali italiane e con alcuni importanti clienti esteri: Du-



IO

NATA NEL 2006 L'AZIENDA BOLOGNESE
CONTA OGGI SU 50 PROFESSIONISTI
ALTAMENTE SPECIALIZZATI. SI OCCUPA DI
TUTTE LE TECNOLOGIE CHE IN MANIERA
DIRETTA O INDIRETTA HANNO A CHE
FARE CON INTERNET. LE SUE ATTIVITA'
SI CONCENTRANO SU VARI FILONI:
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT,
NEW MEDIA MARKETING E SOLUZIONI
DI COMUNICAZIONE CROSSMEDIALE E
CONVERGENTE. SI RIVOLGE AL MONDO
DELLE IMPRESE, DELL'INDUSTRIA E DELLA
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

cati, Benetton, Alliance e l'impero del lusso LVMH di Bernard Arnault, solo per citarne alcuni. Le attività si concentrano su tre filoni: business process management, ovvero gestione dei flussi aziendali e supporto alla comunicazione digitale d'impresa, strumenti per il new media marketing e soluzioni di comunicazione crossmediale e convergente, che significa comunicazione bi-direzionale, da un'impresa all'altra. In una parola, Gecod si occupa di tutte le tecnologie che in maniera diretta o indiretta hanno a che fare con internet.

Le applicazioni sono innumerevoli. Prendiamo ad esempio il prodotto che Gecod ha creato per Ducati motor, a cominciare dai siti internet di cui l'azienda bolognese è main contractor per la 'rossa'. "Abbiamo creato noi tutti i siti internet che hanno nel mondo, gli applicativi mobile e le reti extranet di comunicazione tra rivenditori".

In sostanza, Ducati ha 1400 rivenditori in tutto il mondo. Ebbene, grazie al software creato da Gecod riescono a gestire la clientela in modo intelligente. Se durante un motomondiale emergono clienti interessati ad acquistare le moto, l'applicativo permette di avvertire il rivenditore del loro Paese originario che ci sono potenziali clienti. Questo nel concreto significa marketing innovativo: "utilizzare le tecnologie digitali per mettere in contatto domanda e offerta, con l'obiettivo di incrementare le vendite". E questo è solo un esempio. Per il cliente Benetton Gecod ha realizzato la prima web casting community.

L'azienda di moda aveva l'obiettivo di abbattere i costi del casting per trovare modelli e modelle per le campagne pubblicitarie. Gecod ha creato una comunità virtuale in cui è possibile inserire il proprio book e quindi presentare un'autocandidatura. "È possibile votare sulla community il modello o la modella preferita e i primi venti selezionati come testimonial per le campagne vendite". È possibile anche mandare foto attraverso un semplice telefono iphone: un gruppo di amici a una festa si scatta una foto e la manda alla web community di Benetton, potrebbero essere loro i volti per le nuove pubblicità di Benetton.

"Le persone comuni vengono portate all'attenzione di chi fa advertising ad alti livelli - spiega Amendola - è questa la grande innovazione: mettere in contatto due universi, partendo dal basso".

Per la compagnia Alliance, Gecod ha realizzato un sistema basato su ipad con l'obiettivo di filtrare la clientela. I consulenti finanziari che devono mostrare i prodotti di investimento ai clienti si avvalgono un ipad per spiegare ai clienti il prospetto attraverso grafici e disegni. "Questo approccio coinvolge maggiormente il cliente stimolandolo a fare nuovi investimenti".

Per quanto riguarda il mondo mobile, Gecod sviluppa soluzioni in tecnologia Apple ios, Google Android, e Blackberry RimOS sia per Smartphones, che per Tablet PC e Smart TV. Gecod investe costantemente in ricerca e sviluppo coprendo l'erogazione di servizi sia su



interfacce web che su interfacce mobili attraverso le applicazioni 'App'. L'azienda bolognese pensa ragiona su un ecosistema digitale in cui l'utente è al centro nello sviluppo di settori quali il social media e social business. Alcune declinazioni del social business gestite da Gecod sono racchiuse nei modelli funzionali oggi necessari a qualsiasi servizio enterprise di ultima generazione: social sharing, social crm, social commerce, social maps, social product catalog, social shopping, e-coupons, social analytics, social media marketing tools (come le Facebook App), ed in genere le reti sociali d'impresa (enterprise social networks).

Uno dei casi più innovativi è il prodotto realizzato per l'impero del lusso francese LVMH. Si tratta di un applicativo per il marchio Veuve Clicquot in grado di connettere i clienti sul territorio e tracciare i loro comportamenti. "Attraverso un telefono evoluto, come un iphone, il cliente può segnalare la

propria presenza ad un evento, una festa, direttamente su facebook - spiega Amendola - Tutto grazie a un software, app, che viene installato all'interno di un telefono tablet per eseguire e potenziarne le funzioni. Attraverso l'iphone è possibile collegarsi direttamente a facebook o twitter".

Gecod continua ad ampliarsi e a

conquistare nuovi clienti: nel piano industriale è previsto un rafforzamento dell'export a partire dal 2013, mentre la presenza dell'azienda è già consolidata in Italia con grandi multinazionali. Anche la gestione delle risorse umane è innovativa: "Nella nostra struttura non ci sono capi e diamo molto spazio ai giovani".



Marco Pirruccio, Luca Brunelli, Luca Amendola

PUNTO VENDITA RIVIT
PER INDUSTRIA & ARTIGIANATO



Divisione edilizia: lattoneria coperture metalliche condizionamento coibentazione insegne luminose carpenteria leggera infissi metallici cartongesso
Divisione industria: elettronica elettrodomestici automotive lavorazione lamiera nautica carrozzeria industriale



Rivit®

Rivit Srl via Marconi 20 loc. Ponte Rizzoli 40064 Ozzano dell'Emilia (BO)
tel. 051 4171111 fax 051 4171129 - rivit@rivit.it

www.rivit.it

La vostra fiducia cresce. I vantaggi maturano.

Primo Confidi della Regione Marche iscritto dalla Banca d'Italia nell'elenco speciale degli Intermediari Finanziari



Fidimpresa Marche la prima, la più grande cooperativa di garanzia regionale
Ente Finanziario iscritto alla Banca d'Italia. Iscritta all'elenco speciale Art. 107 del T.U.B. Fidimpresa Marche come garante dell'impresa offre la migliore forza contrattuale (Basele II) fornendo ottimi risparmiatori a tassi e condizioni più vantaggiose. È aperta ad ogni impresa.

Fidimpresa Marche oggi significa:
 - 27.000 soci
 - 27.750 milioni di euro di finanziamenti garantiti
 - 25 milioni di euro di patrimonio
 - 5.000 operazioni all'anno
 - 40 collaboratori nel territorio regionale

In tutte le sedi CNA della Regione

www.fidimpresamarche.it

fidimpresa marche
La fiducia nel credito

Recuperare competitività

Il gioco delle tre carte: flessibilità, creatività e qualità



Anche per le regioni del centro nord nel 2011 la crescita è stata flebile: lo 0,2 per cento nelle Marche, lo 0,3 in Toscana e Umbria e lo 0,7 in Emilia Romagna. Le previsioni non sono certo incoraggianti. Il 2012 sarà all'insegna della recessione con contrazioni del Pil che vanno dall'1,5 per cento previsto per l'Emilia Romagna all'1,8 per cento di Marche e Toscana.



di Guido Caselli

Direttore Centro Studi e ricerche
Unioncamere Emilia-Romagna

SU IMPRESE E
FAMIGLIE GRAVA
UN'ULTERIORE
ZAVORRA: IL
24,4 PER CENTO
RAPPRESENTATO DAL
PESO DELL'ECONOMIA
SOMMERSA SUL PIL

"... aspettiamo che ritorni la luce
di sentire una voce
aspettiamo senza avere paura, domani."

(Futura, Lucio Dalla)

Per comprendere il momento che sta vivendo l'economia italiana credo sia opportuno allargare il campo di osservazione e guardare a quello che sta accadendo attorno a noi. Innanzitutto il contesto internazionale. Il dato che solitamente utilizziamo per misurare lo stato di salute dell'economia è la variazione del Prodotto Interno Lordo. Come sappiamo è un indicatore imperfetto, però rimane un valido termometro per sapere come stanno le cose. Secondo le stime più recenti del Fondo Monetario Internazionale nel 2011 l'economia mondiale è cresciuta di quasi il 4 per cento, mentre nel 2012 le previsioni collocano la crescita poco sopra il 3 per cento. Quindi l'economia mondiale continua a marciare a buona velocità, seppure in rallentamento. A trainare sono, come avviene da un po' di tempo, Cina ed India e, più in generale i cosiddetti Paesi BRICST (Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa e Turchia).

Tiene il mercato statunitense, mentre maggiori difficoltà si registrano nell'Unione Europea. Il 2011 è stato un anno di crescita modesta per i Paesi appartenenti all'area Euro, il 2012 porterà una fase di recessione. Tra i Paesi che soffriranno di più c'è l'Italia: nel 2011 la crescita è stata poco sopra lo zero, nel 2012 il calo sarà superiore al 2 per cento, nel 2013 il Fondo Monetario Internazionale prevede per il nostro Paese una variazione ancora di segno negativo. In altre parole, aspettiamoci un 2012 difficile e anche il 2013

non porterà nulla di buono.

Per quanto riguarda le regioni del Centro Nord, le stime fornite da Prometeia non si discostano da quelle nazionali. Nel 2011 la crescita è stata flebile, 0,2 per cento nelle Marche, 0,3 per cento in Toscana e Umbria, 0,7 per cento in Emilia-Romagna. L'anno in corso sarà all'insegna della recessione anche nelle nostre regioni, con contrazioni del PIL che vanno dall'1,5 per cento previsto per l'Emilia-Romagna all'1,8 per cento di Toscana e Marche.

Non solo PIL; altri dati registrano le difficoltà che stanno attraversando le regioni italiane. Le ultime statistiche diffuse dall'Istat raccontano dei profitti delle imprese tornati sui livelli di diciassette anni fa, i risparmi delle famiglie sono ai minimi dal 1995; Banca d'Italia fotografa la crescente povertà degli italiani, i redditi familiari sono crollati del 4 per cento nell'ultimo anno.

Numeri negativi che si aggiungono a quelli degli anni passati, zavorre che si sommano sulle spalle delle imprese e delle famiglie già con le gambe piegate. Tuttavia, questi numeri non sono ancora sufficienti per comprendere la gravità della situazione italiana, occorre aggiungerne un altro: 24,4 per cento. Questo numero rappresenta il peso sul PIL dell'economia sommersa nel nostro Paese, una percentuale di circa 10 punti percentuali superiore rispetto a Francia e Germania, 8 punti percentuali sopra la



media dell'Unione europea. Se la quota del sommerso dell'Italia scendesse a livello della media europea – quindi senza immaginare scenari utopistici privi di illegalità – significherebbe far emergere – e quindi rendere tassabili - ogni anno 123 miliardi. Per avere un ordine di grandezza ricordiamo che la manovra Monti per il triennio 2012-2014 vale circa 40 miliardi.

È evidente che se ci fosse meno corruzione, maggior legalità e senso dello Stato saremmo un'Italia migliore, si potrebbero abbassare le tasse, avere un sistema di welfare più efficiente, probabilmente avremmo risultati economici simili a quelli tedeschi. Essere un Paese “normale”, con livelli di legalità analoghi al resto d'Europa, dovrebbe essere la prima strada da percorrere per riportare l'Italia sulla linea di galleggiamento. Poiché il cammino lungo questo percorso sarà – nella migliore delle ipotesi - particolarmente accidentato e tortuoso, siamo chiamati ad inventarci un piano B, una soluzione alternativa per non affondare.

Credo che il piano B vada pensato improntandolo all'insegna del pragmatismo, senza ipocrisie e guardando in faccia la realtà. Cosa rende competitiva una persona, un'impresa, un territorio? L'essere originale, avere delle caratteristiche distintive che lo differenziano dalla media, che lo rendono difficilmente sostituibile. Vale per un lavoratore, il suo potere contrattuale è tanto più forte quanto più riesce a rendersi insostituibile. Vale per l'impresa, i risultati economici sono strettamente correlati alla capacità di riuscire a produrre beni o a erogare servizi a condizioni più vantaggiose oppure con caratteristiche migliori e difficilmente

replicabili dalle imprese concorrenti. Vale anche per il territorio, si preferisce un territorio ad un altro, lo si considera attraente, se offre una combinazione di condizioni economiche e sociali giudicate migliori.

Perché oggi siamo meno competitivi? La risposta è conseguente, perché siamo diventati facilmente sostituibili. Le imprese sono meno competitive perché operano su segmenti produttivi più esposti alla concorrenza delle economie con minori costi di produzione; la forza lavoro è meno competitiva perché facilmente sostituibile da lavoratori con competenze analoghe e costo del lavoro inferiore; il territorio è meno competitivo a causa del progressivo allentamento del legame che unisce crescita economica e coesione sociale, vero valore aggiunto delle regioni del centro nord. Una sintesi cruda, per alcuni aspetti sicuramente approssimativa, non mancano persone ed aziende che riescono ad essere concorrenziali e a rendersi difficilmente sostituibili. Al tempo stesso è un'immagine che fotografa efficacemente le ragioni della crisi.

Quali sono le competenze distintive che possono dare un vantaggio competitivo alle imprese delle nostre regioni? Escludiamo il minor costo, inseguire i cinesi oggi e gli africani domani su questo terreno sembra una battaglia persa in partenza. Nemmeno l'innovazione, intesa come capacità di fare ricerca, sembra essere una competenza distintiva propria delle aziende del territorio. Sono tanti i numeri che ci dicono che non siamo più innovativi degli altri, né possiamo proporci di fare della ricerca e dell'innovazione il nostro punto di forza nei prossimi anni, sarebbe un obiettivo poco credibile alla luce della nostra strut-

tura produttiva e, soprattutto, degli scarsi investimenti nella formazione del capitale umano.

La prima carta che ci possiamo giocare riguarda la flessibilità. La piccola dimensione che caratterizza la struttura imprenditoriale delle nostre regioni rappresenta, da un lato, uno svantaggio, dall'altro, un'opportunità in quanto consente di passare rapidamente da reti informali a filiere organizzate, assicura una maggior capacità di ascolto dei clienti e tempi rapidi di risposta, consente di fornire servizi e prodotti sempre più personalizzati. La seconda carta è la creatività. Non siamo concorrenziali sulla ricerca e sviluppo, però siamo particolarmente abili nel prendere idee e tecnologie sviluppate da altri, rielaborarle e trovarne nuovi usi. La terza carta è quella tipica del made in Italy e riconducibile alla qualità dei beni prodotti e alla capacità di interpretare e rispondere alla domanda estetica e simbolica dei clienti. Queste carte possono risultare vincenti quando il prezzo non è l'unica discriminante nella scelta dei consumatori e, più in generale, quando il differenziale di costo e di contenuto innovativo rispetto alla concorrenza non è tale da rappresentare un fattore decisivo. Altrimenti siamo tagliati fuori.

A ben vedere sono le stesse carte che avevamo in mano anche in passato. Allora ce le giocavamo seguendo uno schema ben definito, non essendo innovativi si accedeva alle idee e tecnologie sviluppate da altri, attraverso la creatività si rielaborava la conoscenza importata trovandone nuovi usi, mediante la flessibilità e la qualità si portava a valore l'idea innovativa incorporandola in nuovi prodotti o servizi. In passato c'era anche

la competitività sui costi a darci una mano, pensiamo alla svalutazione della lira degli anni novanta. Ma, soprattutto, c'era un modello a rete che legava le imprese medie e grandi con le piccole del territorio, un rapporto di committenza-subfornitura dove le imprese committenti accompagnavano e spesso guidavano le piccole in tutto questo percorso. Per decenni è stato questo modello a rete la nostra vera competenza distintiva.

Sappiamo che con la globalizzazione il legame tra imprese del territorio attraverso questo modello gerarchico non funziona più, proprio perché molte imprese subfornitrici sono diventate sostituibili con altre a minor costo. Più correttamente, non funziona più per quelle che vengono escluse, per quelle apicali e per quelle localizzate in Cina o in Brasile funziona ancora piuttosto bene.

A mio avviso non funziona nemmeno sostituire l'impresa a capo della rete con l'Istituzione, per esempio l'Università che si fa carico di portare l'innovazione alle imprese. Più correttamente non funziona con questa filosofia gerarchica, dove il potere decisionale scende dall'alto verso il basso.

Non funzionano neppure i tentativi di tante piccole imprese di unirsi per dare come somma una grande impresa, per essere competitivi questo porta necessariamente ad operare con le stesse logiche delle imprese maggiori e quindi ad estromettere dalla rete le aziende più deboli.

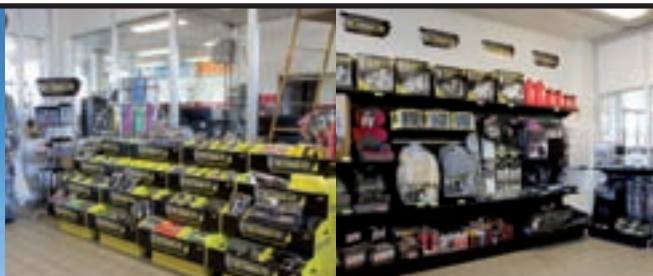
Se vogliamo riprendere il percorso visto prima e giocare nuovamente le carte delle nostre competenze distintive dobbiamo pensare ad un differente modello di interazione tra gli attori del territorio. L'esperienza di alcune aziende statunitensi di successo dimostra che i risultati conseguiti derivano dall'essere passati da un modello organizzativo tradizionale - una struttura piramidale che scende dall'alto verso il basso, che ha nelle efficienze di scala l'obiettivo principale e nell'organizzazione burocratica gli strumenti per il suo raggiungimento - ad un modello maggiormente partecipativo ispirato al web, dove tutto ciò che ruota attorno all'impresa, dall'imprenditore ai dipendenti fino al consumatore finale, ha voce anche nel processo decisionale.

Prendendo spunto dall'esempio americano dobbiamo pensare ad un modello che sappia mobilitare tutti i membri - im-

prese, persone e Istituzioni - anche nel processo decisionale e nell'individuazione della missione comune. Una rete aperta al contributo di tutti dove le informazioni e la conoscenza circolano liberamente seguendo modalità di massima visibilità e trasparenza. Chi vi partecipa conta non tanto per quello che è ma per il contributo che porta alla soluzione del problema. Conta il valore dell'idea, non del proponente. Come nel web ciascuno è responsabile delle proprie idee e azioni e su queste costruisce la propria reputazione. Un'idea non può essere imposta dall'alto, trova applicazione solo se attorno ad essa si costruisce un consenso diffuso. Una rete fatta di collaborazioni, di lavoro collettivo, di divisione dei compiti, di valorizzazione delle risorse individuali per la realizzazione di un disegno comune. Senza la pretesa di inventare un nuovo modello, le regioni del centro nord, più di altri territori, hanno nel loro DNA la forza per dare vita ad un'architettura organizzativa differente, che sappia valorizzare le risorse e le competenze distintive del territorio. In fiduciosa attesa che qualcuno metta mano al piano A.

 **Centralpneus**
L'impronta della sicurezza

A Bologna Centralpneus è
Centro pneumatici e revisioni:
auto, moto e mezzi pesanti
Assetto Vetture
Officina meccanica:
moto/scooter
Accessori Auto
Auto di cortesia



Alla Centralpneus la sicurezza si accompagna alla bellezza. È operativo il nuovo reparto accessori auto BOTTARI. Scegliete come rendere unica la vostra auto dotandola di ogni comfort.

E tante altre novità da scoprire solo alla Centralpneus.



 **Centralpneus**
L'impronta della sicurezza

Via Stendhal, 11 - 40128 Bologna
Tel. 051 322022 - Fax 051 328287

info@centralpneus.it - www.centralpneus.it

Bottari

Driver
Pneumatici & Accessori

ARVAL
SOLUZIONI FINANZIARIE



di Sergio Giacchi

Giornalista, responsabile
ufficio stampa CNA Marche

Sistemi d'impresa e marketing territoriale

E' la conoscenza la risorsa più preziosa per le PMI

La competitività delle imprese dipende dalla competitività dei territori di riferimento. E' questa la convinzione che da sempre guida l'attività accademica e l'impegno di Gianluca Gregori, preside della facoltà di economia dell'Università Politecnica delle Marche ed autore di diverse pubblicazioni sulla competitività e la strategia di sviluppo delle imprese e dei loro territori di riferimento. Infatti, secondo Gregori, la competitività delle imprese dipende dalla competitività dei sistemi territoriali nei quali sono inserite, dalla loro capacità di fare rete, dalla gestione delle informazioni, dal saper fare marketing territoriale. Secondo Gregori, quest'ultimo è un aspetto fondamentale. Le piccole imprese debbono essere messe in condizione di crescere per quanto riguarda il marketing, la comunicazione, la gestione finanziaria e il controllo di gestione. Da tempo l'Università Politecnica delle Marche è impegnata a sviluppare rapporti con il sistema produttivo locale su questi ambiti di intervento, in modo da consentire alle imprese di promuovere al meglio i loro prodotti.

Professor Gregori, quali sono i principali cambiamenti nei rapporti tra le

imprese e i loro territori di riferimento?

L'idea che la competitività delle imprese dipenda dalla competitività dei sistemi territoriali in cui sono inserite non costituisce certamente un fatto nuovo, ma assume significato particolare in uno scenario di crescente globalizzazione. L'accentuarsi della concorrenza internazionale ha innescato una sorta di processo di selezione naturale delle imprese, peraltro accelerato ed aggravato dagli effetti della recente crisi economico-finanziaria, inducendo molti imprenditori a prendere in attento esame la localizzazione produttiva. Com'è noto, sono diversi i casi di aziende manifatturiere che hanno trasferito o intendono trasferire le attività produttive oltre i confini nazionali, spinte in genere dalla necessità di recuperare efficienza, avvantaggiandosi dei minori costi della manodopera disponibile, soprattutto in alcuni Paesi asiatici. Molte altre imprese, invece, hanno preferito continuare a produrre nel territorio di origine, investendo su di esso nella consapevolezza di ricevere un importante valore aggiunto. Nel caso specifico della regione Marche, possono essere riscontrati alcuni importanti valori che connotano



GIAN LUCA GREGORI

Nato a San Benedetto del Tronto (AP) nel 1961, si è laureato in economia nel 1985. Attualmente è Preside della facoltà di economia "Giorgio Fuà" dell'Università Politecnica delle Marche. Collabora con l'Università "Luiss Guido Carli." Ha svolto studi e ricerche sulle problematiche di gestione d'impresa, con particolare riferimento ai settori calzaturiero, del benessere e della distribuzione. Ha inoltre sviluppato diversi progetti di studio nell'ambito del marketing industriale e dei servizi. E' presente in diversi comitati scientifici. E' autore di numerosi libri e pubblicazioni su marketing, comunicazione, imprese e sviluppo del territorio.



il suo territorio, e che ne hanno favorito la crescita economico-sociale; si pensi in modo particolare all'attenzione per la qualità, alla cultura del lavoro, alla creatività, alla capacità di innovazione, alla disponibilità di molte persone di mettersi in gioco e di intraprendere un'attività d'impresa.

Come mutano i rapporti tra le imprese nei distretti produttivi, a seguito della globalizzazione?

I confini dei distretti industriali sono sempre più labili. Diverse imprese, soprattutto di più grandi dimensioni, hanno avviato processi di internazionalizzazione produttiva e/o commerciale, facendo interagire il sistema territoriale di origine con altri sistemi esteri. Una possibile conseguenza di tali dinamiche è rappresentata, ad esempio, dalla richiesta di adeguamento a determinate normative estere, che può essere effettuata da parte dell'impresa committente nei confronti dei fornitori o terzisti nazionali. Per le imprese operanti in filiere "allargate", si rende necessario dotarsi di strumenti utili per governare i rapporti di fornitura ed è evidente che una certa centralità viene assunta dalla gestione



delle informazioni, al fine di garantire l'efficienza dei processi aziendali.

Nel territorio gli imprenditori possono trovare degli "alleati", fare rete. Può essere una risposta vincente?

La rete rappresenta un interessante strumento, soprattutto per le piccole imprese, in quanto può consentire loro di preservare le caratteristiche di dinamicità, ed allo stesso tempo, di superare

alcuni limiti legati alla piccola dimensione. Si pensi soltanto alla possibilità di intervenire sulla carenza di risorse per l'accessibilità ai mercati esteri. La creazione di un'efficace ed efficiente rete di imprese richiede, però, un adeguato approccio culturale, in cui le capacità di condivisione e di interazione assumono una certa rilevanza; inoltre, risulta importante definire con chiarezza gli obiettivi della rete ed il ruolo dei diffe-

Ghetti Lubrificanti

INGROSSO LUBRIFICANTI E AFFINI DELLE MIGLIORI MARCHE NAZIONALI ED ESTERE

GHETTI LUBRIFICANTI srl

Via Malpighi 55, FAENZA (RA)

 tel. 0546.620435 fax. 0546.621987

 info@ghetti-lubrificanti.it

www.ghetti-lubrificanti.it



Shell Distributor
per Ravenna
e Bologna



renti soggetti che la compongono. Su questi aspetti c'è molto da migliorare, l'idea è che favorendo specifiche attività formative nelle aziende su questo tema, si possa apportare un valido contributo alla "causa".

Su quali aspetti verte la sfida competitiva futura delle imprese?

Le imprese competono sempre più nella gestione e nello sviluppo di conoscenze. La conoscenza rappresenta, infatti, la risorsa più preziosa per le aziende, soprattutto se si considera che l'ambiente in cui queste operano è caratterizzato da tassi di dinamicità e di complessità crescenti, e dalla smaterializzazione dei processi conseguente alla diffusione delle ICT. I prodotti incorporano varie conoscenze che sono state "messe a frutto" per realizzare una proposta di valore per il mercato, e che possono essere ricondotte alle tre principali componenti del capitale intangibile di un'azienda, ovvero, il capitale umano, il capitale organizzativo e il capitale relazionale. Per le imprese diventa quindi importante avvantaggiarsi di un sistema

territoriale favorevole allo sviluppo di conoscenze, le quali possono generarsi dall'interazione con i differenti attori territoriali, nella consapevolezza che la conoscenza non è un bene che si esaurisce e che anzi si moltiplica quando viene condivisa ed applicata.

Quale supporto può dare l'Università per lo sviluppo delle imprese?

Da tempo la politica dell'Università Politecnica delle Marche è diretta a sviluppare rapporti con il sistema produttivo locale che, come ben sappiamo, è composto da numerose piccole e micro imprese. Sono state sviluppate molte collaborazioni, e molte altre possono nascere, aventi ad oggetto non soltanto la ricerca e l'innovazione tecnologica, ma anche l'innovazione organizzativo-gestionale, di cui questa tipologia di aziende necessita particolarmente. Tali imprese dimostrano spesso di essere innovative e di saper realizzare prodotti eccellenti dal punto di vista della qualità; tuttavia si ravvisano ampie aree di miglioramento per quanto concerne i modelli di business e gestionali, al fine

di consentire di valorizzare al meglio la loro offerta. Si riscontra spesso l'esigenza di "crescere" per quanto concerne i temi del marketing e della comunicazione, della gestione finanziaria e del controllo di gestione. In questo senso, anche se le problematiche riscontrate per le grandi e per le piccole imprese possono essere le stesse, si ritiene più efficace intervenire con strumenti diversi. In altri termini, si rileva la necessità di formulare strumenti ad hoc per le piccole imprese, piuttosto che mutuare quelli utilizzati per le imprese più grandi

CANTELLI ROTOWEB
INDUSTRIA ROTOLITOGRAFICA

- * Cataloghi
- * Riviste
- * Giornali
- * Volantini

www.cantelli.net
info@cantelli.net

TIPITALIA
TIPOLITOGRAFIA

- * Stampa digitale
- * Packaging
- * Allestimenti fieristici

www.tipitalia.it
info@tipitalia.it

 Cantelli Rotoweb è certificata FSC e quindi in grado di attestare l'utilizzo di carta originata da legnami provenienti da foreste certificate FSC

... Un mondo di carta ...

Gruppo Cantelli

Via Saliceto 22/E - 40013 Castel Maggiore (BOLOGNA) - Tel. 051.700606

EMILIA ROMAGNA, MARCHE, TOSCANA, UMBRIA

RIVISTA DELLA CNA

IO L'IMPRESA.
PERSONE RETI CAPITALI



I SUOI SOGNI, LA NOSTRA RESPONSABILITÀ

cna.it

L'Italia deve ritornare a essere un Paese che progetta, che investe, che lavora e che produce. Per questo bisogna difendere e diffondere l'impresa ad ogni costo. Milioni di artigiani e i piccoli imprenditori chiedono maggiore accesso al credito, puntualità dei pagamenti e una burocrazia meno asfissiante. Vogliono continuare a innovare, a investire sui giovani, ad andare nel mondo e a crescere. Perché bisogna combattere la crisi e battersi per un Paese migliore, non solo per sé, ma per quelli che verranno. Perché i loro sogni, sono la nostra responsabilità.



CNA E LE IMPRESE
L'ITALIA CHE SOSTIENE L'ITALIA