



FONDAZIONE
R.ETE.
IMPRESSE ITALIA

GLI INTERESSI DELL'IMPRESA DIFFUSA IN TEMPO DI CRISI E LE STRATEGIE DELLA RAPPRESENTANZA



**GLI INTERESSI DELL'IMPRESA
DIFFUSA IN TEMPO DI CRISI E
LE STRATEGIE DELLA
RAPPRESENTANZA**

Rapporto di ricerca

Roma, ottobre 2012

Il rapporto è stato realizzato da un gruppo di lavoro della Fondazione R.E TE. Imprese Italia diretto da Maria Pia Camusi, coordinato da Manuel Ciocci e composto da Maria Felice Arezzo, Francesco Estrafallaces, Maurizio Mastrolemba. La rilevazione di campo è stata condotta da Format Research.

INDICE

| | |
|--|-----|
| PREMESSA | 5 |
| 1. NOTA SINTETICA | 7 |
| 1.1. Strategie dei piccoli imprenditori nella congiuntura della crisi | 7 |
| 1.2. Percorsi di futuro dei piccoli imprenditori nella rappresentanza | 9 |
| 2. COORDINATE D'UN SISTEMA IN CAMBIAMENTO | 13 |
| 2.1. L'effervescenza del piccolo, una peculiarità italiana | 13 |
| 2.2. Tra crisi e dinamiche di lungo periodo | 17 |
| 2.3. Il circolo vizioso del <i>credit crunch</i> | 23 |
| 2.4. Le fondamenta dell'internazionalizzazione | 29 |
| 3. "TENER DURO" NON BASTA: ASPETTATIVE E STRATEGIE DELL'IMPRESA DIFFUSA IN TEMPO DI CRISI | 35 |
| 3.1. Pervasività di una crisi in evoluzione | 35 |
| 3.2. Il cruscotto degli indicatori economici | 40 |
| 3.3. L'innovazione in lista d'attesa | 43 |
| 3.4. Mantenere il lavoro, nonostante tutto | 48 |
| 3.5. Esplorando mercati più vasti | 53 |
| 3.6. Criticità non risolte nei rapporti con le banche | 60 |
| 3.7. Un fisco equo e più efficiente per la crescita | 63 |
| 3.8. L'orgoglio e il coraggio di fare impresa | 66 |
| 3.9. Il futuro sospeso per l'impresa e per l'imprenditore | 73 |
| 3.10. Una grande <i>partnership</i> per piccole imprese | 77 |
| 4. IL CAMMINO DELLA RAPPRESENTANZA DATORIALE | 83 |
| 4.1. L'intensificarsi e il moltiplicarsi dei bisogni | 84 |
| 4.1.1. <i>La poliedricità delle situazioni di crisi</i> | 84 |
| 4.1.2. <i>La mappa delle esigenze condivise</i> | 88 |
| 4.2. Alla ricerca dell'incontro, tra marketing innovativo e valore della tradizione | 91 |
| 4.3. Il cambiamento nell'offerta di servizi | 95 |
| 4.3.1. <i>Il riposizionamento dei servizi tradizionali</i> | 98 |
| 4.3.2. <i>Nel segno dell'interprovincialità</i> | 100 |
| 4.3.3. <i>Credito e formazione, prima che sia troppo tardi</i> | 102 |
| 4.3.4. <i>I Consorzi Fidi, la sfida dell'autonomia nella finanza</i> | 103 |
| 4.3.5. <i>Per comportarsi da grandi: i servizi avanzati</i> | 105 |
| 4.4. La composizione dell'identità associativa | 108 |
| 4.5. Le radici della rappresentanza che verrà | 114 |
| 4.5.1. <i>Dove si può sperimentare: il livello regionale</i> | 116 |
| 4.5.2. <i>L'ancoraggio alla dimensione locale</i> | 119 |
| 5. APPENDICE | 121 |
| 5.1. Nota metodologica della ricerca di campo | 121 |
| 5.2. L'elenco dei testimoni di sistema intervistati | 135 |

PREMESSA

Questo testo presenta i risultati finali della ricerca “Gli interessi dell’impresa diffusa in tempo di crisi e le strategie della rappresentanza”, realizzata dalla Fondazione R.ETE. Imprese Italia. Il lavoro si è posto l’obiettivo di definire qual è la posizione dei piccoli imprenditori rispetto al ruolo economico e sociale che rivestono e rispetto alle possibili prospettive di sviluppo a breve, vale a dire quello di costruire una mappa dei loro interessi prioritari su cui le Associazioni fondatrici di R.ETE. Imprese Italia (Casartigiani, Cna, Confcommercio, Confartigianato, Confesercenti) devono misurare costantemente la propria visione strategica.

Le Associazioni che si costituiscono R.ETE. Imprese Italia sono difatti i soggetti collettivi in grado, più di altri, di elaborare un’identità riconosciuta delle MPMI, almeno per due motivi:

- *le loro antiche radici, il fatto cioè di aver seguito la crescita dell’economia italiana fin dalle sue origini ad oggi, in un momento in cui il commercio e l’artigianato ancora sviluppano le tante attività che caratterizzano il Paese;*
- *la loro attitudine alla gestione della complessità e dell’innovazione, testimoniata dall’attenzione dedicata ai settori emergenti, alle loro forme organizzative e ai nuovi modelli di servizi evoluti su cui tutte queste Confederazioni si stanno impegnando.*

Il testo si sviluppa in quattro capitoli, il primo dei quali sintetizza le principali risultanze emerse dalla ricerca.

Il secondo capitolo presenta un’analisi ricognitiva di tipo desk in relazione al tema che ha suggerito la realizzazione della ricerca, ossia il rapporto tra l’impresa diffusa e lo sviluppo.

Nel terzo capitolo sono invece contenuti i risultati di un’indagine di campo, realizzata tramite la somministrazione di un questionario a struttura chiusa ad un campione di 2.500 fra micro e piccole imprese.

Nel quarto e conclusivo capitolo viene infine riportata una rilettura di 24 interviste in profondità effettuate ad un panel di soggetti rappresentativi delle strutture associative fondatrici di R.ETE. Imprese Italia, su tematiche che vanno dall’offerta di servizi (e la sua potenziale diversificazione e riorientamento) alla funzione politica della rappresentanza degli interessi datoriali fino all’evoluzione attesa di tale funzione.

1. NOTA SINTETICA

1.1. Strategie dei piccoli imprenditori nella congiuntura della crisi

Nella congiuntura negativa che non accenna ad attenuarsi, il presidio del territorio e qualche timido sguardo oltre confine restano le strategie di mercato più diffuse tra le aziende di piccole dimensioni. Appare evidente, inoltre, la polarizzazione tra un nucleo ristretto di aziende che tenta la carta dell'innovazione ed un ampio segmento di piccole strutture determinate, certamente, a resistere ad un mercato asfittico, ma ancora prive di una reale strategia di crescita. Questo è quanto emerge dalla ricerca che qui si presenta.

In particolare, dalla parte del lavoro basata su un'indagine della Fondazione R.ETE. Imprese Italia realizzata su un campione di 2.500 imprese fino a 49 addetti, emerge l'inesauribile capacità delle piccole imprese di resistere al contesto assai complesso.

Se il 41,5% del campione ha segnalato un peggioramento delle condizioni di mercato e la difficoltà a recuperare le posizioni perse negli ultimi anni, il restante 58,5% mostra una positiva capacità di tenere testa alla crisi, talvolta ritornando addirittura su un sentiero di crescita. E se è vero che per oltre il 60% il mercato prevalente è quello locale o al massimo quello regionale, non sono poche le strutture con un orizzonte più ampio. Quasi il 38% ha un'operatività che va oltre la dimensione locale e si misura a livello nazionale mentre il 19,3% lo fa con l'estero (nel manifatturiero queste percentuali salgono rispettivamente al 55,3% e al 38,8%). Discreto è il numero di imprese che segnalano l'estero come primo mercato di riferimento: quasi il 10% del campione totale che, addirittura, sale al 21,6% ed al 16,2% rispettivamente nel manifatturiero e nel comparto dei trasporti e dei servizi logistici. La strada verso un'internazionalizzazione più efficace e articolata appare ancora lunga, ma numerose sono ormai le strutture di piccole dimensioni che si stanno ritagliando una funzione di apripista in mercati lontani.

Più problematica appare, invece, la dinamica degli investimenti e, di conseguenza, l'insieme delle strategie di sviluppo. Solo il 7% del campione ha indicato di avere incrementato il livello delle spese per macchinari e attrezzature nel corso dell'ultimo esercizio economico (2011), mentre per la maggior parte delle imprese (66,9%) il livello è rimasto stazionario e per poco

più di un quarto esso è addirittura diminuito. La capacità di spesa per il miglioramento delle attività aziendali appare, in modo preoccupante, ridotta al minimo. Determinante risulta, in quest'ottica, la necessità di individuare tutti gli strumenti possibili atti a favorire il migliore accesso al credito bancario, oltre al recupero dei crediti commerciali, specie quelli nei confronti della Pubblica Amministrazione.

In un contesto siffatto, le strategie produttive e organizzative sono ridotte al minimo: scarsa rilevanza viene infatti attribuita in questo momento a qualsiasi intervento sostanziale sulla struttura aziendale. Ciò vale, in particolare, per le micro-imprese, ovvero quelle fino a 10 addetti. L'obiettivo strategico al quale viene prestata maggiore attenzione è il taglio dei costi, dove possibile, e a seguire gli investimenti in pubblicità per cercare di allargare l'orizzonte del mercato. Poche energie sembrano disponibili, viceversa, per azioni più articolate come l'aggiornamento professionale e l'ampliamento degli immobili per la produzione.

Un po' più di tono nei programmi di investimento si riscontra tra le imprese con un numero di addetti tra 10 e 49 unità. L'innovazione di prodotto, di processo e nelle strategie di mercato figurano ai primi posti per ordine di importanza, mentre resta bassa l'attenzione verso altri interventi altrettanto importanti come l'uso più intenso delle ICT, il rafforzamento delle strategie di vendita e di quelle distributive o la riorganizzazione della rete dei fornitori.

Se da un lato, dunque, la forza intrinseca e la capacità di resistenza alla crisi manifestata dal tessuto di piccole imprese appare ancora un fenomeno diffuso, la propensione alla crescita risulta fortemente sotto *stress* ormai in tutti i comparti produttivi. Permettere alle aziende di ridotte dimensioni di invertire il ciclo negativo degli investimenti con strumenti *ad hoc*, allentare gli effetti del *credit crunch*, sostenere con più vigore la formazione di reti di collaborazione e, soprattutto, attenuare il peso fiscale continuano ad essere i punti di un'auspicabile agenda politica attraverso cui sia possibile rimettere al centro dell'attenzione la parte più cospicua, ma anche meno ascoltata, del sistema produttivo del paese.

1.2. Percorsi di futuro dei piccoli imprenditori nella rappresentanza

La ricerca ha approfondito anche il tema della rappresentanza datoriale, che sta vivendo una fase di protagonismo sul piano politico-istituzionale e contestualmente una fase altrettanto delicata e decisiva di riassetto sul piano interno. Da un lato, a livello nazionale, si assiste ad un processo di convergenza e di concentrazione di energie organizzative verso espressioni unitarie; dall'altro lato, sul piano territoriale, mai come in questo periodo sta crescendo una proliferazione di modelli e di cambiamento funzionale dell'offerta di mediazione, che conferma l'esistenza di una realtà associativa periferica multiforme e vitale.

La rappresentanza datoriale (e quella delle MPMI in particolare) è impegnata, tanto sul piano nazionale, quanto su quello territoriale, soprattutto su due fronti:

- la messa a fattor comune non tanto delle variabili settoriali ma piuttosto della tipologia dell'iscritto (in questo caso l'impresa diffusa), le cui esigenze e le cui prospettive di sviluppo si presentano in modo abbastanza compatto;
- la "manutenzione" dell'iscrizione attraverso il potenziamento e la diversificazione dell'offerta di servizi che non è fine a se stessa, ma serve alle organizzazioni datoriali per dare risposte efficaci agli interessi dell'imprenditore, una volta superato il momento formale dell'iscrizione.

Sotto il primo profilo, quello cioè di una rappresentanza che diventa sempre più generale, si vanno ad innestare alcuni fattori di rilievo.

Il primo fattore consiste nel capire, senza approcci ideologici ma in modo diretto, il tipo di potere che le rappresentanze degli interessi economici e sociali in generale - e quelle degli imprenditori in particolare - hanno nello scenario del sistema politico.

Sia sul piano nazionale, sia in molti contesti locali, la fase della storia economica caratterizzata dalla oligarchia - in termini di egemonia culturale e di traino economico - della grande impresa è finita, ma ad essa non si è ancora andata sostituendo una fase di maggiore autorevolezza delle tante altre componenti del sistema produttivo, in primo luogo della piccola impresa: nel processo di destrutturazione della oligarchia della grande

impresa è saltato un passaggio importante, ossia la crescita e la valorizzazione dei corpi intermedi che rappresentano le MPMI, che sono stati protagonisti e partecipi anche della stagione di maggiore solidità della grande impresa come soggetti emergenti delle filiere produttive manifatturiere e terziarie.

Accade che, a fronte della moltiplicazione delle aspettative degli associati (a loro volta legate all'aumento delle difficoltà di mercato), le possibilità reali di incidere sui processi decisionali delle rappresentanze datoriali allentino il loro ritmo, per via delle caratteristiche che stanno acquisendo nel nostro paese i processi decisionali. Il contesto politico è fortemente condizionato dall'emergenza e del posizionamento relativo dell'Italia rispetto alla dimensione europea e quindi il dibattito e i margini di intervento delle parti sociali ne risultano fortemente condizionati. Questo non riguarda soltanto il livello nazionale del *bargaining* sindacale, ma anche quello locale, in cui si riproducono in scala (e qualche volta con toni persino più acuti) le contraddizioni e i limiti della crescita generale.

D'altra parte, si afferma un processo di semplificazione tendenziale dei rapporti di mediazione, in cui i soggetti intermedi sono talvolta bypassati dalla presa diretta della decisione politica con i cittadini. Si tratta di un processo di lunga durata che ha cominciato a consolidarsi di pari passo alla presa d'atto dei limiti del vecchio modello di spesa e di indebitamento pubblico e che oggi è soltanto accelerato dalla straordinaria continuità della minaccia di destabilizzazione sociale e della speculazione finanziaria.

In questo contesto, la presenza di un coordinamento unitario di soggetti di rappresentanza diversi, qual è R.ETE. Imprese Italia, costituisce una risposta importante rispetto a questo orientamento centripeto dell'offerta politica e come tale viene riconosciuta da una parte non minoritaria della rappresentanza su scala territoriale, a sua volta stretta fra le maglie di una politica locale non meno distratta rispetto alla concertazione di quanto non sia quella nazionale.

Proprio in presenza di una crisi evidente della concertazione tripolare, sempre più asfittica per la mancanza di risorse pubbliche da poter mettere a disposizione delle dinamiche dei tavoli, è importante che si rafforzino gli "agenti" intermedi, che abbiano una presenza territoriale visibile, innanzi tutto, puntando all'aumento di relazioni fra le organizzazioni delle piccole imprese anche a livello locale.

Il secondo fattore che incide sulla rappresentanza datoriale, che tende ad assumere impegni e toni di carattere generale, è il possesso di una visione del futuro. Forse è tempo di riflettere su quanto sia utile utilizzare gli indicatori di crescita, adottati fin qui. Il futuro della crisi e della recessione sono eterodiretti da imperativi di livello globale a loro volta legati a dinamiche finanziarie e politiche che richiedono politiche nazionali di rigore, ma non sostengono in profondità le dinamiche economiche e sociali dei Paesi. Questo contesto va contrastato adottando discontinuità vere, ad esempio ridefinendo come vogliamo far cambiare l'essenza stessa del capitalismo, ossia indicando per quali prodotti/servizi e per quale modello di sviluppo ricominciare a produrre e ricominciare una nuova stagione di redistribuzione di reddito e di opportunità.

Sotto questo profilo, si deve ricordare che non si esce dalla crisi se non si mettono in relazione le imprese e i nuovi saperi per inventare nuovi processi produttivi e nuovi prodotti. Manifatturiero produttivo e terziario devono viaggiare insieme anche quando i loro perimetri geografici non coincidono. L'alleanza fra il capitalismo delle piccole imprese, il terziario diffuso e il terziario dei saperi può portare ad una soluzione discontinua di sviluppo.

La "terza rivoluzione produttiva" fortemente basata su nuove tecnologie evocata da molti, avrà sicuramente un ruolo in questo processo di ricerca delle discontinuità. La questione aperta è semmai se il tessuto imprenditoriale è pronto o meno a innovarsi verso questa direzione. La vera sfida per le associazioni datoriali, dunque, è quella di introdurre la cultura della discontinuità e del cambiamento; in questo senso, non basta lavorare di più e mettere sotto controllo le variabili aziendali: lavorare tanto, investire e risparmiare è un paradigma fragile. In impresa paga in modo crescente il rapporto con l'innovazione, benché, come testimoniato dalla ricerca, la percentuale di piccoli imprenditori orientati ad introdurre cambiamenti nella loro attività non riesce mediamente ad andare al di sopra del 20%.

La funzione della rappresentanza è accompagnare la discontinuità e fondere i saperi e le competenze di chi fa manifattura e di chi fa terziario. Per questo è importante che si creino nuove alleanze e nuovi intrecci produttivi.

Per ciò che riguarda l'altro fronte aperto per la rappresentanza datoriale, quello cioè dei servizi agli iscritti, le esigenze comuni agli imprenditori si stanno delineando in maniera sempre più precisa: da un lato, ci sono forti aspettative per servizi di tipo strumentale rispetto all'attività produttiva,

come il recupero di liquidità, il supporto per la gestione dei rapporti di lavoro, il contrasto alla irregolarità e al sommerso che precostituiscono condizioni di concorrenza sleale e inducono non pochi disequilibri di mercato. Dall'altro lato, sempre più spesso, i piccoli imprenditori avanzano richieste di accompagnamento in chiave di *counseling* per capire come auto valutare le proprie performance produttive e organizzative. In questo caso, il supporto associativo non serve soltanto a sostenere l'imprenditore in relazione al suo contesto di mercato, ma in rapporto alle sue scelte professionali - che coincidono sempre con scelte di vita - e strategiche. Oggetto di una domanda decrescente da parte delle imprese sono invece i servizi che si possono considerare il *core* tradizionale dell'offerta associativa, ossia la gestione della contabilità e i rapporti amministrativi con il personale.

La reazione associativa va nella direzione dell'innovazione e si incrocia non solo con nuovi contenuti, come poc'anzi accennato, ma anche con una dimensione emergente di interprovincialità, sollecitata dalla necessità di generare economie di scala nelle fasi di erogazione e con la sperimentazione di nuove modalità di intervento.

Nel territorio, quindi, le dimensioni dell'identità e della evoluzione dei servizi sono importanti e presentano diversità di non poco conto. Ecco perché è necessario guardare al territorio come una variabile sempre più sensibile, in quanto si sta proponendo forse con un'intensità particolare, come un'officina aperta al cambiamento, attenta alle difficoltà di contesto, e al tempo stesso, alla urgenza di impostare il lavoro di impresa su nuovi paradigmi.

I piccoli imprenditori vogliono, come sempre, contare in primo luogo su se stessi, ma dispongono anche di un tessuto di rappresentanza che si sta mettendo in gioco e che, cosa ancor più importante, sta condividendo con essi la sfida di affrontare con una forza rinnovata le incognite e le opportunità del futuro.

2. COORDINATE D'UN SISTEMA IN CAMBIAMENTO

2.1. L'effervescenza del piccolo, una peculiarità italiana

Non è retorico rivendicare il ruolo delle piccole imprese nello sviluppo economico dell'Italia, né ribadire che – anche in tempi di intense trasformazioni come quelli attuali – le realtà con meno di 50 addetti rappresentano ancora la componente fondamentale e una delle specificità di maggiore rilievo del tessuto produttivo nazionale.

La loro importanza è evidente osservando innanzitutto la struttura e le dimensioni del sistema delle aziende non agricole fotografata dall'Archivio statistico delle imprese attive dell'Istat, dove si può notare non soltanto come il 99,4% delle aziende italiane abbia meno di 50 addetti, ma soprattutto come tali realtà generino ben il 66,9% dell'occupazione complessiva. Si tratta del valore più elevato che si possa registrare in qualsiasi Paese europeo. In Germania e in Gran Bretagna, per esempio, il contributo occupazionale delle piccole imprese non è che del 40% e la media a livello comunitario si ferma al 46% (fig. 2.1).

Non vi è, inoltre, alcun Paese europeo che sia paragonabile all'Italia in termini di numerosità di piccole imprese. Sono italiane, rispettivamente (fig. 2.2):

- il 22% delle piccole imprese manifatturiere comunitarie, ben 429.500, più che il doppio rispetto a quelle di qualsiasi altro Paese europeo. Le piccole aziende attive nel comparto sono 199mila in Francia, 186mila in Spagna, 168mila in Polonia, 160mila in Germania, 152mila nella Repubblica Ceca e 120mila in Gran Bretagna;
- il 19,7% delle piccole realtà del commercio, 1,2 milioni, mentre il 13% delle analoghe attività commerciali sono spagnole (777mila) ed un numero compreso tra i 500mila e i 600mila si conta in Francia, in Germania e in Polonia. In Gran Bretagna non sono che 350mila, poco più di un quarto rispetto all'Italia;
- il 17,9% delle aziende operanti in altri comparti dei servizi, quali la logistica, le attività d'alloggio e ristorazione, quelle immobiliari o quelle professionali. In questo caso sono un milione e mezzo le piccole imprese

italiane, più del doppio di quelle britanniche, mentre Francia e Germania si attestano intorno alle 900mila unità e la Spagna a 1.100.000.

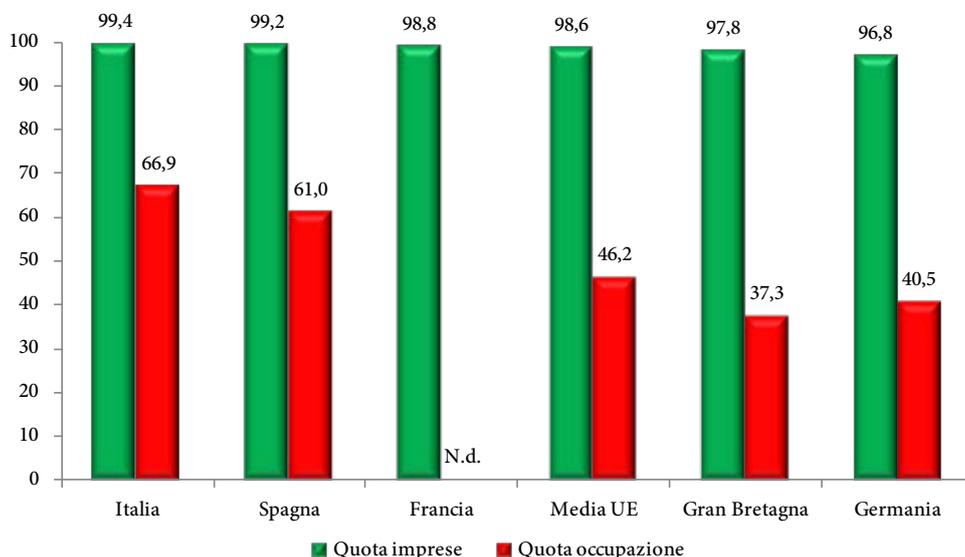
Nell'ultimo decennio, il numero delle micro e piccole imprese italiane è cresciuto ulteriormente, in maniera significativa. Rispetto al 2002, per esempio, nel 2010 si registra un incremento pari a 259mila aziende con meno di 10 addetti (+6,5%), mentre si contano 10.885 aziende in più nella classe compresa tra i 10 e i 19 addetti (+8,5%) e oltre 3.200 aziende in più nella classe compresa tra i 20 e i 49 addetti (+6,2%).

Spesso una simile peculiarità dell'Italia viene interpretata come un elemento di debolezza rispetto agli altri Paesi, come il segno d'una piccola dimensione di cui l'imprenditoria nazionale sembra accontentarsi e dalla quale di conseguenza non intende affrancarsi, rinunciando a crescere. In realtà tuttavia tale considerazione, che parte da un'analisi della dimensione media delle aziende italiane, ovviamente inferiore rispetto al resto d'Europa, non appare condivisibile. Benché "percentualmente" meno rilevante, anche l'Italia può contare su una quantità d'aziende di medio-grandi dimensioni sostanzialmente simile a quella degli altri Paesi.

Nel manifatturiero, per esempio, ossia nel comparto in cui l'incidenza delle piccole è più elevata, l'Italia è al tempo stesso il secondo Paese europeo dietro la Germania per numero di medio-grandi aziende (fig. 2.3). Sono 10.653, una presenza sicuramente meno consistente delle 19.961 tedesche ma più rilevante di quella che si registra, per questo comparto, nel Regno Unito (8.230), in Francia (7.814) o in Spagna (5.805).

Dove si può cogliere qualche parziale lacuna è eventualmente nel terziario. In questo caso l'Italia non ha che 9.300 aziende di medio-grandi dimensioni, a fronte delle 39mila tedesche, delle 19mila britanniche, delle quasi 12.600 francesi e delle 10.600 spagnole (fig. 2.4).

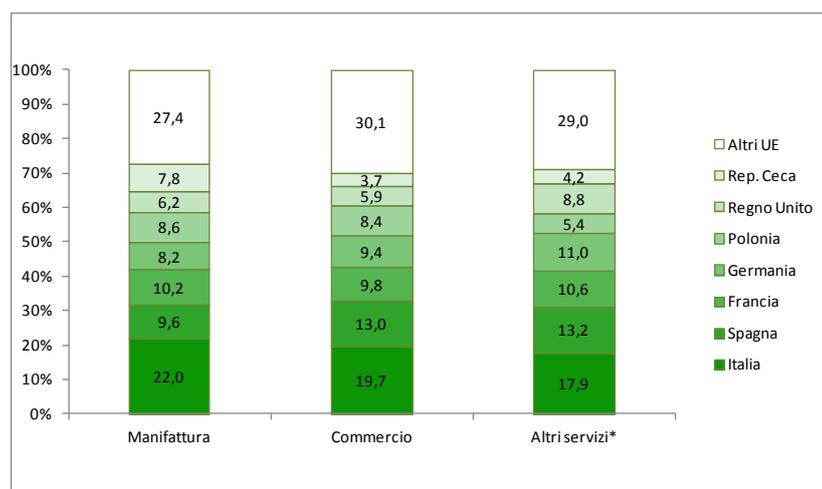
Fig. 2.1 - Incidenza delle piccole imprese sul totale del sistema imprenditoriale* e contributo occupazionale offerto (val. %, 2009-2010)



*Per l'Italia i dati (relativi all'anno 2010) fanno riferimento al totale del sistema imprenditoriale non agricolo. Per i restanti Paesi fanno invece riferimento ai soli comparti del manifatturiero, del commercio, dei trasporti, delle attività di alloggio e ristorazione, delle attività immobiliari, professionali e scientifiche, amministrative e di supporto e sono aggiornati all'anno 2009. In tali comparti la quota rappresentata dall'Italia nel 2009 sarebbe invariata con riferimento alla numerosità d'impresе, mentre si ridurrebbe al 66,4% per quanto riguarda l'occupazione.

Fonte: elaborazione Fondazione R.ETE. Impresе Italia su dati Istat ed Eurostat

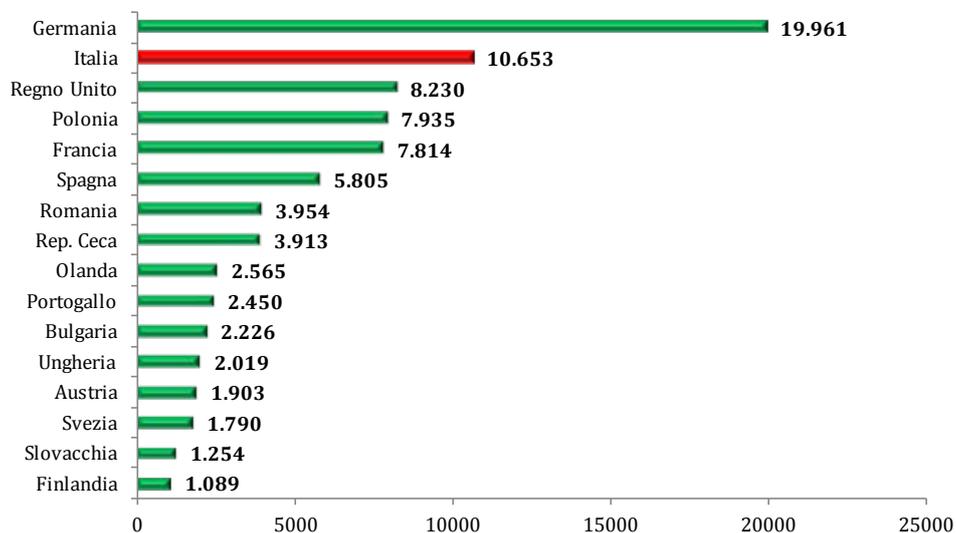
Fig. 2.2 - Quota di piccole impresе attribuibili a ciascun Paese sul totale delle impresе comunitarie con meno di 50 addetti, per comparto (val. %, 2009)



(*) Include trasporti, attività di alloggio e ristorazione, attività immobiliari, professionali e scientifiche, amministrative e di supporto

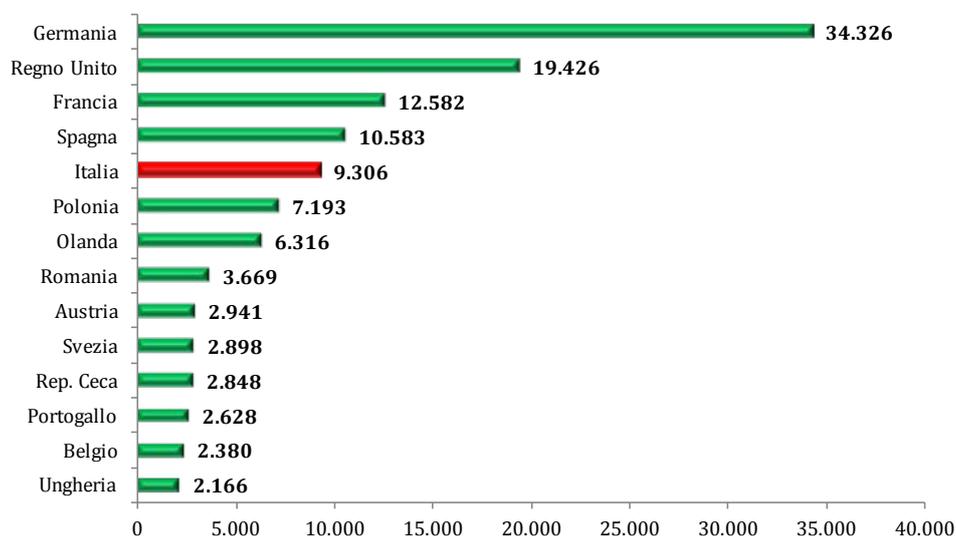
Fonte: elaborazione Fondazione R.ETE. Impresе Italia su dati Eurostat

Fig. 2.3 - Numero di imprese manifatturiere con almeno 50 addetti nei principali Paesi dell'Unione europea (val. ass, 2009)



Fonte: elaborazione Fondazione R.ETE. Imprese Italia su dati Eurostat

Fig. 2.4 - Numero di imprese del terziario* con almeno 50 addetti nei principali Paesi dell'Unione europea (val. ass, 2009)



(*) Include commercio, trasporti, attività di alloggio e ristorazione, attività immobiliari, professionali e scientifiche, amministrative e di supporto

Fonte: elaborazione Fondazione R.ETE. Imprese Italia su dati Eurostat

2.2. Tra crisi e dinamiche di lungo periodo

Pur preservando intatti gli elementi fondamentali della propria tipicità, il sistema imprenditoriale italiano sta attraversando un periodo di profondi cambiamenti. In particolare, l'estate del 2008 si pone come spartiacque nelle dinamiche di lungo periodo dell'economia nazionale, consentendo di identificare con chiarezza un prima e un poi, sia che si faccia riferimento alla demografia d'impresa (come nel presente paragrafo), sia che si considerino i rapporti con il mondo bancario o la propensione ad esportare (come nei due successivi).

Con riferimento alle caratteristiche del tessuto produttivo, si può notare innanzitutto come venga improvvisamente a mancare il fermento e la proliferazione diffusa di nuove esperienze imprenditoriali che fino a quel momento aveva contraddistinto tutto il decennio. Lo si nota con chiarezza osservando il tasso di crescita medio annuo delle imprese attive non agricole iscritte alle Camere di Commercio, passato dall'1,9% del periodo 2000-2008 ad un modesto 0,2% del periodo compreso tra il 2008 ed il primo semestre del 2012 (fig. 2.5).

Il numero totale delle realtà imprenditoriali non agricole, che nel 2000 era pari a 3,8 milioni, aveva superato la quota di 4,4 milioni già nel 2008. Benché da allora abbia continuato a crescere fino alla fine del 2011, l'incremento complessivo nei tre anni successivi non è stato che di 34mila unità mentre nella prima metà del 2012 si può cogliere un'inversione di tendenza, con la perdita di oltre 8.000 imprese.

Al di là del dato di stock, tuttavia, alcuni rilevanti fenomeni stanno modificando in profondità la fisionomia del sistema imprenditoriale e alcune delle sue caratteristiche tradizionali:

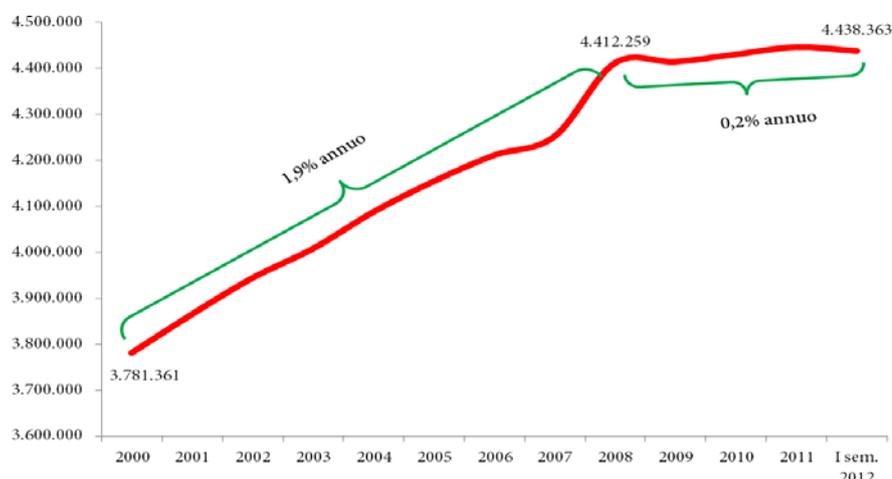
- si assiste, in primo luogo, ad un riposizionamento tra comparti (tab. 2.1). Sia il manifatturiero che la logistica negli ultimi 3 anni e mezzo (dal primo trimestre del 2009 alla metà del 2012) hanno perso, ciascuno, il 5% delle rispettive imprese attive: 28.400 il primo, 7.600 il secondo. Rilevante, soprattutto nel sementre del 2012, è stata inoltre la flessione nel numero di imprese attive nel comparto delle costruzioni: circa 5.000 in meno. A crescere sono state invece, soprattutto, le attività dei servizi di alloggio o di ristorazione (+27.400), seguite ad una certa distanza dalle attività professionali (+15.600), dai servizi di supporto alle imprese

(+13.400) e dalle attività immobiliari (+12.500). Gli anni della crisi hanno quindi intensificato il processo di progressiva terziarizzazione dell'economia italiana e l'indebolimento del suo tessuto industriale. Tutti i comparti industriali hanno registrato una flessione, con l'unica eccezione delle riparazioni industriali (+7.100). Il maggior numero di aziende s'è perso nei comparti del tessile-abbigliamento-pelletteria (-6.400) e del legno-arredo (-7.600), oltre che nella produzione di metalli (-8.600). Un riposizionamento intra-settoriale è in atto anche nella logistica, dove la riduzione delle imprese che operano nei trasporti terrestri (-10.100) è solo parzialmente compensata dall'incremento di quelle che svolgono attività di magazzinaggio (+1.500) o dei corrieri (+700);

- il diffondersi delle società di capitali è stato uno dei fenomeni più significativi dell'ultimo decennio. Tra il 2000 e la metà del 2012 il loro numero è quasi raddoppiato, passando da 485mila a 952mila, e l'incidenza che hanno sul totale delle imprese attive non agricole è passata dal 12,8% al 21,4%. Ciò nonostante, nel periodo 2000-2008 anche le altre forme giuridiche mostravano un incremento nel numero di imprese attive: +167mila le ditte individuali, +58mila le società di persone. La crisi sancisce tuttavia un'evoluzione già in atto (fig. 2.6). Se negli ultimi tre anni e mezzo il numero di società di capitali continua a crescere (+83.800), nello stesso periodo si registra invece una flessione tanto con riferimento allo stock di ditte individuali (-30.100) che di società di persone (-36.800);
- l'incidenza delle imprese artigiane nel sistema imprenditoriale ha subito una lieve ma progressiva flessione, passando dal 28,7% dell'anno 2000 al 28% del 2008 ed infine al 27,4% della metà del 2012 (tab. 2.2). Anche tale segmento è stato interessato dalle dinamiche generali del tessuto imprenditoriale, sia per quanto riguarda la demografia d'impresa che (in minor misura) l'evoluzione giuridica che ha contraddistinto il resto del sistema imprenditoriale. Con riferimento al primo aspetto, il numero di imprese artigiane era aumentato di oltre 100mila unità tra il 2000 e il 2008, mentre a seguito della crisi ha subito una contrazione pari a 49mila unità. Inoltre, anche nel mondo artigiano stanno cominciando a diffondersi forme d'impresa innovative ed evolute quali quelle rappresentate dalle società di capitali, inesistenti dieci anni fa ed oggi circa 58mila, pari al 4% del totale delle imprese artigiane;

- se il saldo complessivo del sistema delle imprese attive è costantemente in attivo, lo si deve indubbiamente al contributo sempre più determinante dell'imprenditoria migrante. Dal 2005 in poi il numero dei titolari d'impresa di nazionalità italiana si è infatti costantemente ridotto, passando da 3,2 milioni a 2,9 milioni, con una flessione dell'8,4% in 6 anni. Nello stesso periodo, i titolari d'impresa di nazionalità straniera sono passati da 234mila a 360mila (+54%), continuando ad aumentare significativamente anche negli anni della crisi. L'incidenza degli imprenditori migranti sul totale dei titolari d'impresa è passata dal 7% del 2005 all'11% del 2011. L'imprenditoria migrante permane tuttavia ancora fortemente connotata da un'iper-specializzazione settoriale e tende troppo spesso a relegarsi nella nicchia dell'imprenditoria etnica. Ben il 70% gli imprenditori d'origine straniera si concentrano nei soli comparti del commercio e delle costruzioni, a fronte d'un più contenuto 43% di imprenditori italiani attivi in tali ambiti. Nelle costruzioni, in particolare, gli imprenditori stranieri sono ormai più di un quinto del totale. A costoro si aggiungono, tuttavia, anche 31.600 migranti che hanno dato vita ad esperienze imprenditoriali in ambito manifatturiero e 17.300 attività di alloggio e ristorazione (fig. 2.7).

Fig. 2.5 – Imprese attive nei comparti non agricoli (*val. ass.*)



Fonte: elaborazione Fondazione R.ETE. Imprese Italia su dati Infocamere-Movimprese

Tab. 2.1 - Il riposizionamento del tessuto produttivo italiano negli anni della crisi (*val. ass., val. %, var. %*)

| | I trim. 2009 | II trim. 2012 | Differenza | Var. % | Quota su totale imprese II trim. 2012 |
|--|--------------|---------------|------------|--------|--|
| Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione | 325.299 | 352.667 | 27.368 | 8,4 | 8,0 |
| Attività professionali, scientifiche e tecniche | 159.244 | 174.833 | 15.589 | 9,8 | 3,9 |
| Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese | 131.508 | 144.880 | 13.372 | 10,2 | 3,3 |
| Attività immobiliari | 236.709 | 249.183 | 12.474 | 5,3 | 5,6 |
| Altre attività di servizi | 214.801 | 222.299 | 7.498 | 3,5 | 5,0 |
| Servizi di informazione e comunicazione | 104.973 | 111.113 | 6.140 | 5,8 | 2,5 |
| Attività artistiche, sportive, di intrattenimento | 52.991 | 58.957 | 5.966 | 11,3 | 1,3 |
| Sanità e assistenza sociale | 26.376 | 30.386 | 4.010 | 15,2 | 0,7 |
| Forniture energetiche | 3.356 | 7.307 | 3.951 | 117,7 | 0,2 |
| Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazioni | 1.412.975 | 1.416.848 | 3.873 | 0,3 | 32,0 |
| Istruzione | 21.151 | 24.271 | 3.120 | 14,8 | 0,5 |
| Attività finanziarie e assicurative | 107.545 | 108.964 | 1.419 | 1,3 | 2,5 |
| Forniture idriche e trattamento rifiuti | 9.160 | 9.263 | 103 | 1,1 | 0,2 |
| Pubblica amministrazione | 68 | 57 | -11 | -16,2 | 0,0 |
| Estrazione di minerali da cave e miniere | 4.038 | 3.672 | -366 | -9,1 | 0,1 |
| Costruzioni | 825.809 | 820.903 | -4.906 | -0,6 | 18,5 |
| Trasporto e magazzinaggio | 168.957 | 161.327 | -7.630 | -4,5 | 3,6 |
| Attività manifatturiere | 559.910 | 531.550 | -28.360 | -5,1 | 12,0 |
| Totale | 4.364.870 | 4.428.480 | 63.610 | 1,5 | 8,0 |

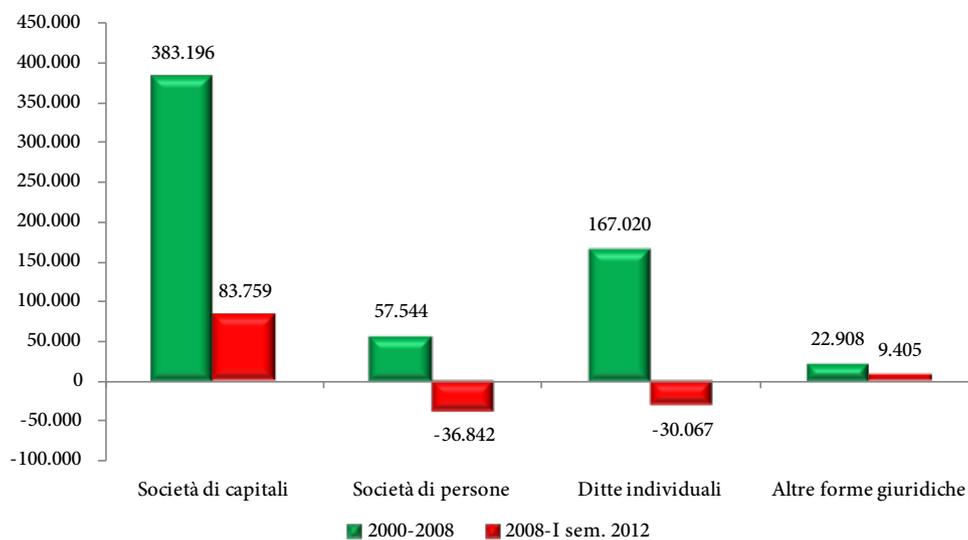
Fonte: elaborazioni Fondazione R.ETE. Imprese Italia su dati Infocamere-Movimprese

Tab. 2.2 - Evoluzione delle imprese artigiane per consistenza e forma giuridica (val. ass. e val. %)

| | Totale imprese artigiane | | Forma giuridica | | | | | |
|-------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------|--------|---------------------|--------|------------------------|--------|
| | | | Ditte individuali | | Società di capitali | | Altre forme giuridiche | |
| | Val. ass. | Incidenza % su tot. Imprese | Val. ass. | Val. % | Val. ass. | Val. % | Val. ass. | Val. % |
| 2000 | 1.383.643 | 28,6 | 1.103.102 | 79,7 | 3.180 | 0,2 | 277.361 | 20,0 |
| 2001 | 1.398.722 | 28,6 | 1.112.265 | 79,5 | 5.932 | 0,4 | 280.525 | 20,1 |
| 2002 | 1.417.261 | 28,6 | 1.124.659 | 79,4 | 11.929 | 0,8 | 280.673 | 19,8 |
| 2003 | 1.432.473 | 28,7 | 1.135.445 | 79,3 | 16.690 | 1,2 | 280.338 | 19,6 |
| 2004 | 1.450.396 | 28,7 | 1.149.248 | 79,2 | 22.211 | 1,5 | 278.937 | 19,2 |
| 2005 | 1.463.532 | 28,6 | 1.158.979 | 79,2 | 28.350 | 1,9 | 276.203 | 18,9 |
| 2006 | 1.471.445 | 28,5 | 1.162.559 | 79,0 | 34.022 | 2,3 | 274.864 | 18,7 |
| 2007 | 1.482.452 | 28,6 | 1.168.539 | 78,8 | 39.760 | 2,7 | 274.153 | 18,5 |
| 2008 | 1.486.559 | 28,0 | 1.169.506 | 78,7 | 44.953 | 3,0 | 272.100 | 18,3 |
| 2009 | 1.465.949 | 27,7 | 1.150.582 | 78,5 | 48.903 | 3,3 | 266.464 | 18,2 |
| 2010 | 1.458.922 | 27,6 | 1.144.906 | 78,5 | 52.498 | 3,6 | 261.518 | 17,9 |
| 2011 | 1.449.566 | 27,5 | 1.136.379 | 78,4 | 55.931 | 3,9 | 257.256 | 17,7 |
| I sem. 2012 | 1.437.363 | 27,4 | 1.125.303 | 78,3 | 57.787 | 4,0 | 254.273 | 17,7 |

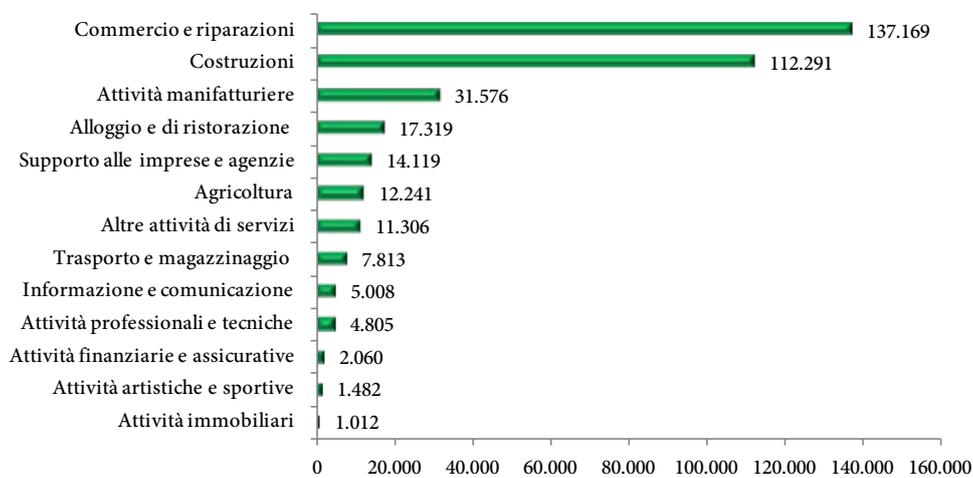
Fonte: elaborazioni Fondazione R.ETE. Imprese Italia su dati Infocamere-Movimprese

Fig. 2.6 - Evoluzione delle imprese attive per forma giuridica (val. ass.)



Fonte: elaborazione Fondazione R.ETE. Imprese Italia su dati Infocamere-Movimprese

Fig. 2.7 - I titolari d'impresa nati all'estero per comparto d'attività (val. ass., 2011)



Fonte: elaborazione Fondazione R.ETE. Imprese Italia su dati Infocamere-Movimprese

2.3. Il circolo vizioso del credit crunch

Se la crisi economica ha indubbiamente accelerato le trasformazioni in atto nella struttura del sistema imprenditoriale, è nei rapporti con il mondo bancario che le sue conseguenze sono state più immediate, evidenti e intense.

Da un lato, infatti, la crisi ha reso sempre più necessario, soprattutto per le piccole aziende, il ricorso a fonti di finanziamento esterne, in primo luogo per consentire la semplice e ordinaria gestione delle attività; dall'altro, le banche si sono trovate costrette ad adottare misure di razionamento del credito che hanno colpito soprattutto le imprese di piccola dimensione.

Da un'analisi delle consistenze dei prestiti in essere, il fenomeno del *credit crunch* appare in tutta la sua attualità e gravità. Al 31 dicembre 2008 il valore dei prestiti alle società non finanziarie (nonostante qualche oscillazione nel corso del secondo semestre dell'anno) era in crescita ed ammontava a 868,4 miliardi di euro. Ha subito invece una flessione del 2,3% nel corso dell'anno successivo, attestandosi ad appena 849 miliardi di euro, e tornerà ai livelli pre-crisi (in termini nominali) soltanto nel gennaio del 2011. Per larga parte del 2011 si è poi registrato un allentamento delle tensioni creditizie, che a novembre ha portato il valore complessivo dei prestiti a 915 miliardi di euro, ma dalla fine dell'anno si è registrata una nuova inversione di tendenza. A metà del 2012 lo stock dei prestiti alle imprese è così tornato sotto gli 884 miliardi, con una flessione che in poco più d'un semestre è stata pari a -3,4%.

Tanto nella fase di progressivo miglioramento dei rapporti tra società non finanziarie e mondo bancario che sembrava intravedersi nel corso del 2011 quanto nella successiva nuova fase di contenimento del credito che ha caratterizzato il primo semestre del 2012 si possono cogliere delle preoccupanti differenze nel trattamento che viene riservato alle piccole imprese da un lato e alle medie e grandi aziende dall'altro (fig. 2.8):

- i progressi registrati nel 2011 hanno riguardato in via pressoché esclusiva le aziende di medio-grandi dimensioni, mentre per le piccole i miglioramenti sono stati molto più contenuti. Per le prime l'incremento su base annua dello stock di prestiti è infatti compreso tra il 3% e il 4%, mentre per le piccole imprese è sempre stato inferiore al 3% e nel secondo semestre dell'anno non ha raggiunto l'1%;
- per le piccole imprese la contrazione vera e propria è iniziata prima che per quelle di medio-grandi dimensioni, già a partire dal mese di dicembre

del 2011, con una diminuzione pari a -2,2% mentre i prestiti verso le aziende con più di 50 addetti continuavano ad aumentare (+1,1%). Nel 2012 la flessione per le piccole ha superato il -4%, implicando una situazione ben più preoccupante rispetto al -2% raggiunto da grandi e medie imprese.

Per le piccole imprese, l'aggravarsi del *credit crunch* verso la metà del 2012 è registrato anche dall'*Osservatorio Nazionale sul credito per le Pmi* istituito da R.ETE Imprese Italia e Artigiancassa, che nel Report relativo al secondo trimestre 2012 segnala una rilevante espansione dell'area di irrigidimento, ossia di quella componente di imprese che si è rivolta al sistema bancario ma si è vista accordare un credito inferiore rispetto alle aspettative o non si è vista accordare alcun finanziamento¹.

Nei mesi di aprile, maggio e giugno 2012 l'area di irrigidimento ha colpito il 36,4% delle piccole imprese contro il 33,6% del primo trimestre del 2012. Dal rapporto², infatti, si legge che, nell'ambito delle piccole imprese che si sono rivolte al sistema bancario per ottenere credito:

- il 36,5% (rispetto al precedente 38,2%) lo ha ottenuto con un ammontare pari o superiore rispetto a quello richiesto;
- il 25,3% (rispetto al precedente 11,7%) lo ha ottenuto, ma con un ammontare inferiore rispetto a quello richiesto;
- l'11,1% (rispetto al precedente 21,9%) ha visto rifiutarsi la propria domanda di credito;
- il 13,6% (rispetto al precedente 13,0%) è in attesa di conoscere l'esito della propria domanda di credito;

¹ Tali evidenze emergono dai documenti della Banca d'Italia e trovano conferma anche nelle parole del Presidente dell'Istat Enrico Giovannini, il quale nel corso di un'audizione parlamentare ha affermato che: "*Permane poi un divario a sfavore delle imprese di piccola dimensione: in media, lungo l'intero arco temporale considerato, la percentuale di imprese razzionate nella classe dimensionale inferiore (1-49 addetti) è più elevata, rispetto alla media del comparto, di 13 punti percentuali nel caso della manifattura e di 11 punti nei servizi*" Istat, *Documento di Economia e Finanza 2012, Audizione del Presidente dell'Istituto Nazionale di Statistica Enrico Giovannini*, Commissioni riunite: V Commissione "Programmazione economica, bilancio" del Senato della Repubblica e V Commissione "Bilancio, tesoro e programmazione" della Camera dei Deputati, Roma, 23 aprile 2012

² Osservatorio Nazionale sul credito per le Pmi - Report 2° Trimestre 2012: <http://www.reteimpreseitalia.it/content/download/2285/34933/file/OSSERVATORIOCREDDITO%20PMI%20II%20trimestre%202012.pdf>

- il 13,5% (rispetto al precedente 15,2%) ha dichiarato di essere intenzionata a fare domanda di credito alle banche nel prossimo trimestre.

Le ragioni della vulnerabilità delle piccole imprese di fronte al sistema bancario sono molteplici e in massima parte ben note. Una delle più interessanti, e su cui si desidera porre l'attenzione, è rappresentata dal processo di profondo cambiamento nella struttura dei prestiti in essere progressivamente intercorso tra il dicembre del 2008 ed il giugno del 2012. Le nuove risorse immesse sul mercato sono state destinate in via pressoché esclusiva a finanziamenti a lungo termine, della durata di almeno 5 anni. Si registra, infatti, un incremento del 14,8% per i prestiti ultra-quinquennali (53,6 miliardi di euro) e una contemporanea flessione (fig. 2.9):

- del 15,1%, pari a 24 miliardi, per i prestiti di durata compresa tra 1 e 5 anni;
- del 4,4%, pari a 15,4 miliardi, per i finanziamenti fino ad un anno.

È in questa ristrutturazione dell'indebitamento complessivo del sistema aziendale che, probabilmente, si può cogliere una delle evoluzioni più rilevanti e che ha interessato più da vicino il mondo della piccola impresa. Nel periodo post-crisi la quota dei prestiti ultra-quinquennali è passata dal 41,6% al 47%; quella dei prestiti a breve si è ridotta dal 40,1% al 37,7%. Si tratta di un'evoluzione che allontana le banche dalle esigenze e dalle aspettative dell'impresa diffusa. Bisogna infatti tener presente che, secondo una recente rilevazione condotta dall'Istat su imprese con dimensione compresa tra i 10 e i 99 addetti, le ragioni per cui si prevede di fare ricorso a fonti di finanziamento esterne all'azienda nell'arco del triennio 2012-2014 sono:

- nel 75,1% dei casi, garantire l'attività ordinaria dell'impresa;
- nel 37,6%, favorire la crescita sul mercato interno;
- soltanto nel 19,8% finanziare l'innovazione e progetti di ricerca e sviluppo;
- per una quota ancora più modesta, pari al 6,6%, sviluppare attività internazionali.

Se i problemi imputabili all'approccio prevalente nel mondo bancario sono evidenti, al tempo stesso, alimentata dalla mancanza di liquidità nel sistema, è però in forte crescita anche la quota di sofferenze sul totale dei prestiti: una quota che è passata dal 3% del dicembre 2008 all'8,7% del giugno 2012 (tab.

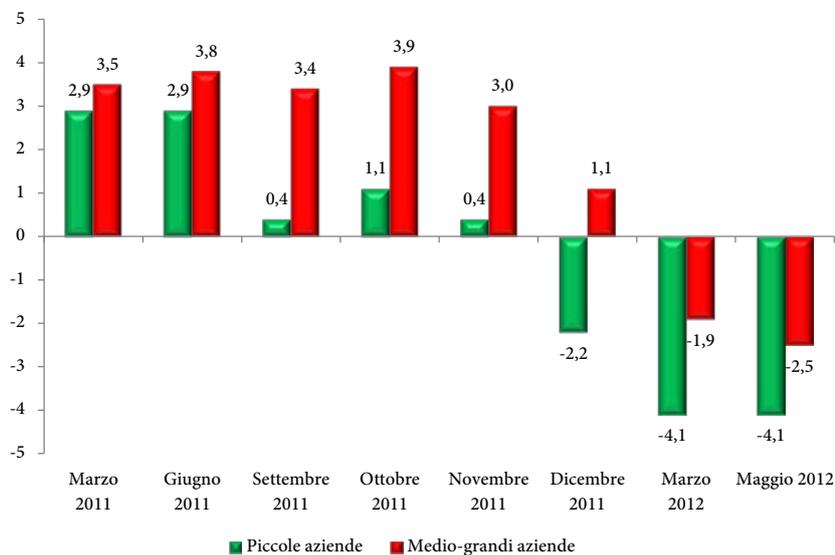
2.3). Oltre la metà delle sofferenze si concentrano nel solo settore industriale e per l'esattezza il 27,7% nei comparti del manifatturiero (23,8 miliardi di euro) ed il 22,9% nelle costruzioni (19,8 miliardi di euro). Per quanto riguarda il manifatturiero, le difficoltà più evidenti il comparto tessile-abbigliamento-pelletteria, dove l'incidenza delle sofferenze sui prestiti in essere raggiunge il 17,8%. Molto esposte sono però anche le imprese operanti nel commercio (15,5 miliardi di euro di sofferenze, pari al 10,6% di tutti i prestiti in essere), mentre nei restanti comparti del terziario la situazione appare attualmente meno preoccupante.

Va detto, tuttavia, che è proprio il terziario (oltre alle costruzioni) a dover fronteggiare in questo momento un più intenso deterioramento della propria posizione debitoria. Se nel corso del primo semestre del 2012 l'ammontare delle sofferenze per il comparto manifatturiero è aumentato del 2,7% rispetto alla fine del 2011, nello stesso arco temporale si può cogliere un incremento:

- del 14,7% delle sofferenze per le attività professionali, intellettuali e scientifiche;
- dell'11,7% delle sofferenze per le attività immobiliari;
- del 10,7% delle sofferenze per le costruzioni;
- del 9,2% delle sofferenze nel comparto dei trasporti e del magazzinaggio.

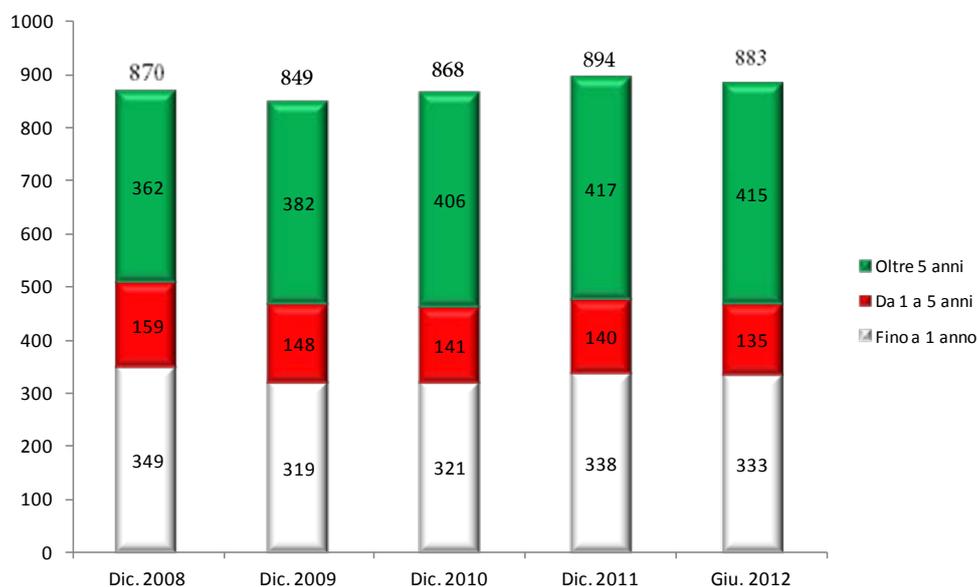
Soltanto nel primo semestre del 2012, lo stock complessivo delle sofferenze in essere verso il mondo bancario da parte delle imprese italiane è aumentato complessivamente del 6,5%.

Fig. 2.8 - Variazione percentuale delle consistenze dei prestiti bancari a favore delle piccole e delle medio-grandi aziende rispetto allo stesso mese dell'anno precedente (val. %)



Fonte: elaborazione Fondazione R.ETE. Imprese Italia su dati Banca d'Italia

Fig. 2.9 - Consistenza a fine periodo e durata dei prestiti a società non finanziarie (val. in miliardi di euro correnti)



Fonte: elaborazione Fondazione R.ETE. Imprese Italia su dati Banca d'Italia

Tab. 2.3 - Le sofferenze di società non finanziarie e famiglie produttrici sul totale dei prestiti in essere a fine giugno 2012 (val. in miliardi di euro e val. %)

| | Sofferenze | Prestiti | Incidenza delle sofferenze sul totale dei prestiti | Var. % sofferenze tra dic. 2011 e giu. 2012 |
|---|------------|----------|--|---|
| Attività manifatturiere | 23.760 | 230.647 | 10,3 | 2,7 |
| - Metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo e lavorazione di minerali non metalliferi | 5.271 | 59.613 | 8,8 | 5,6 |
| - Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco | 2.925 | 31.197 | 9,4 | 4,1 |
| - Industrie tessili, abbigliamento e articoli in pelle | 4.357 | 24.474 | 17,8 | 0,8 |
| - Fabbricazione di macchinari | 2.018 | 23.111 | 8,7 | 2,1 |
| - Fabbricazione di raffinati del petrolio, prodotti chimici e farmaceutici | 567 | 20.941 | 2,7 | -2,6 |
| - Industria del legno e dell'arredamento | 2.090 | 15.971 | 13,1 | 7,5 |
| - Fabbricazione di prodotti elettronici, apparecchiature elettriche e non elettriche | 1.633 | 13.610 | 12,0 | -3,3 |
| - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche | 1.209 | 11.854 | 10,2 | 8,7 |
| - Fabbricazione di carta e stampa | 1.168 | 10.822 | 10,8 | -3,0 |
| - Fabbricazione di autoveicoli e altri mezzi di trasporto | 1.317 | 9.972 | 13,2 | 1,9 |
| - Altre attività manifatturiere | 1.205 | 9.081 | 13,3 | -1,0 |
| Costruzioni | 19.620 | 169.140 | 11,6 | 10,7 |
| Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli | 15.478 | 145.752 | 10,6 | 5,3 |
| Attività immobiliari | 8.336 | 124.000 | 6,7 | 11,7 |
| Attività professionali, scientifiche e tecniche | 1.851 | 50.289 | 3,7 | 14,2 |
| Attività residuali | 2.725 | 44.738 | 6,1 | 1,9 |
| Agricoltura, silvicoltura e pesca | 3.859 | 43.695 | 8,8 | 5,6 |
| Trasporto e magazzinaggio | 2.626 | 45.186 | 5,8 | 9,2 |
| Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione | 3.288 | 39.333 | 8,4 | 4,8 |
| Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata | 137 | 34.244 | 0,4 | 10,5 |
| Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese | 2.149 | 20.946 | 10,3 | 6,3 |
| Servizi di informazione e comunicazione | 1.334 | 18.519 | 7,2 | 3,6 |
| Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento | 489 | 10.821 | 4,5 | 8,4 |
| Estrazioni di minerali da cave e miniere | 195 | 5.387 | 3,6 | 6,0 |
| Totale branche | 85.846 | 982.698 | 8,7 | 6,5 |

Fonte: elaborazioni Fondazione RETE. Imprese Italia su dati Banca d'Italia

2.4 Le fondamenta dell'internazionalizzazione

Nell'ultimo decennio non sono cambiate soltanto le caratteristiche strutturali delle piccole imprese italiane, bensì soprattutto il loro modo di operare sui mercati, in particolare su quelli internazionali. A fronte della prolungata stagnazione (e adesso recessione) che ormai da troppo tempo caratterizza i consumi sul fronte interno, la capacità esportativa delle aziende è andata progressivamente acquisendo una crescente importanza.

Tra il 2000 e il 2008 l'export italiano è aumentato considerevolmente, al ritmo del 4,6% medio annuo, passando da un valore di 258 miliardi a 369 miliardi di euro. Se l'incremento complessivo in quegli anni è stato del 42,3%, nel successivo 2009 la crisi economica internazionale ha però portato ad una flessione in termini di valore nominale pari al 20%, sebbene successivamente le vendite oltre confine siano tornate ai livelli pre-crisi già nel corso del 2011 e il *trend* di crescita sembra confermato anche dai positivi risultati relativi al primo semestre del 2012 (fig. 2.10).

In un'ottica di inquadramento del tema dal punto di vista delle piccole imprese, è interessante osservare come – al di là delle reazioni più recenti e delle dinamiche legate alla congiuntura di crisi – tali realtà sono già pienamente partecipi dei processi di posizionamento dell'economia italiana oltre i confini nazionali, contribuendo per il 25,8% al valore complessivo delle esportazioni.

L'Istat fornisce attualmente il dettaglio per classe di addetti delle esportazioni delle aziende italiane soltanto fino al 2010³, quando ancora gli scambi con l'estero per le realtà esportatrici non avevano recuperato i livelli di

3 Il dettaglio delle esportazioni per classe d'addetti relativo all'anno 2011 non è ancora disponibile perché l'Istat provvede ad elaborarlo mediante un'integrazione a livello elementare tra il registro degli operatori del commercio estero (già disponibile per il 2011) e l'edizione più aggiornata del registro statistico delle imprese attive (ASIA, fermo appunto al 2010). Il registro degli operatori del commercio estero non fornisce indicazioni relative alla dimensione d'impresa, ma unicamente alle classi di valore delle esportazioni. La Fondazione R.ETE Imprese Italia ha comunque dedicato un approfondimento all'analisi delle evoluzioni che il sistema delle MPMI esportatrici ha sperimentato tra il 2010 e il 2011, approfondimento realizzato avvalendosi delle classi di valore come *proxy* della dimensione aziendale.

Lo studio "Le MPMI come operatori alle esportazioni" è disponibile on line a partire dall'indirizzo: <http://www.reteimpreseitalia.it/Fondazione/Documenti/Le-Riflessioni-e-le-Ricerche/Fenomeni-e-dati-Le-MPMI-come-operatori-alle-esportazioni-anni-2010-2011>

performance raggiunti nel periodo precedente. In quell'anno, il contributo delle piccole imprese all'export nazionale è stato pari a 82,9 miliardi di euro, mostrando una notevole capacità recupero dopo la flessione del 2009 (+17,5%, dal momento che si era ridotto a 70,5 miliardi di euro), ma mantenendosi leggermente inferiore sia rispetto agli 85,9 miliardi del 2008 che agli 88,8 miliardi del 2007⁴.

Come si può notare, le piccole imprese hanno risentito della contrazione degli scambi internazionali già a partire dalla seconda metà del 2008, quando al contrario le esportazioni delle aziende di medie e grandi dimensioni continuavano ancora ad essere (sia pur con ritmi più contenuti rispetto al recente passato) in una fase di crescita.

Grazie ad un incremento di oltre 10mila aziende rispetto al 2009, nel corso del 2010 il numero delle piccole imprese esportatrici ha superato le 176.300 unità, oltrepassando nuovamente una soglia già raggiunta nel 2008. Le imprese che hanno meno di 10 addetti sono 121mila, mentre 55mila hanno tra i 10 e i 49 addetti. Rispetto all'inizio del decennio, l'incremento è stato pari al 7,8%, per un totale di quasi 13mila realtà in più (fig. 2.11).

A differenza delle realtà medio-grandi, dove la maggioranza delle aziende esportatrici si concentra nettamente nei comparti della meccanica e della metallurgia, per le piccole imprese gli operatori sono molto spesso aziende del commercio. Tra le 176mila piccole imprese esportatrici si contano infatti circa 51mila grossisti (che realizzano circa 26 miliardi di euro dalle vendite internazionali) e 13.700 dettaglianti.

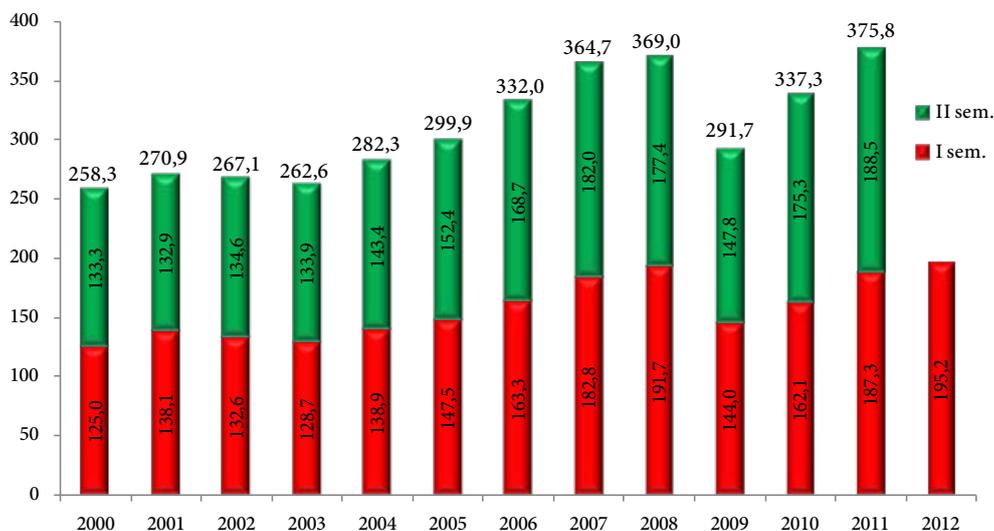
Oltre alle attività commerciali (che rappresentano il 41,7% del totale), i comparti nei quali in termini di valore l'incidenza delle piccole imprese è più rilevante sono soprattutto quelli tipici del Made in Italy ed in particolare (tab. 2.4):

⁴ Dal citato studio su "Le MPMI come operatori alle esportazioni", anche nel 2011 si conferma uno scenario non privo di difficoltà. A differenza delle grandi imprese, infatti, le MPMI esportatrici non sono ancora riuscite a recuperare i livelli raggiunti prima della crisi. Al contempo emerge tuttavia anche la capacità di reazione delle micro, piccole e medie imprese, che hanno cercato di riorientare parte degli scambi verso mercati attualmente più dinamici come quelli dell'Estremo oriente, dell'America Latina e dell'Europa non comunitaria, e che stanno tentando di diversificare le opportunità sulla scena internazionale, cercando di raggiungere il più ampio numero di Paesi.

- la fabbricazione di calzature e articoli in pelle, dove dalle 4.300 piccole aziende esportatrici proviene il 36,4% del valore complessivo, per un totale di 4 miliardi di euro;
- l'industria del tessile e dell'abbigliamento, con 9.400 produttori-esportatori ed il 30,5% del valore generato, pari a 7,6 miliardi di euro;
- le 4.400 piccole realtà che producono mobili e che generano il 32,3% delle esportazioni italiane nel settore dell'arredamento, per un totale di 2,1 miliardi di euro;
- un'ulteriore eccellenza nel mondo delle piccole imprese esportatrici è infine rappresentata dal comparto dell'industria agro-alimentare, nel quale si contano 7.100 soggetti con meno di 50 addetti ed un export che sfiora i 5 miliardi di euro.

In totale, nel 2010 le aziende con meno di 50 addetti rappresentavano il 93,3% di tutte le imprese esportatrici. Tuttavia, si tratta ancora soltanto di pionieri della globalizzazione. I margini di crescita sono notevoli e molte sono le realtà che potrebbero (e dovrebbero) prendere spunto, se è vero che le 121mila imprese esportatrici con meno di 10 addetti non sono che il 2,9% delle aziende con meno di 10 addetti attive in Italia; che le 33.700 imprese che hanno tra i 10 e i 19 addetti non sono che il 24,3% delle aziende di tale dimensione, così come le 21.340 realtà che hanno tra i 20 e i 49 addetti rappresentano il 38,9% del totale: valori importanti, certo, nonché in crescita (nel 2009 le rispettive percentuali erano del 2,6%, del 22,9% e del 38,2%), ma che lasciano ugualmente intravedere notevoli margini di miglioramento.

Fig. 2.10 - Le esportazioni italiane (val. in miliardi di euro correnti)



Fonte: elaborazione Fondazione R.ETE. Imprese Italia su dati Coeweb-Istat

Fig. 2.11 - Le piccole imprese esportatrici per classe d'addetti (val. ass.)



Fonte: elaborazione Fondazione R.ETE. Imprese Italia su dati Ice-Istat

Tab. 2.4 - Le piccole aziende esportatrici ed il valore del loro posizionamento internazionale, anno 2010 (val. ass., val. in milioni di euro, val. %)

| | Piccole imprese esportatrici | | Valore delle esportazioni delle piccole imprese | |
|--|------------------------------|------------------------|---|------------------------|
| | Consistenza | Incidenza sul comparto | Consistenza | Incidenza sul comparto |
| Commercio all'ingrosso | 50.953 | 97,8 | 26.078 | 67,4 |
| Commercio al dettaglio | 13.702 | 96,3 | 1.618 | 43,0 |
| Prodotti in metallo | 11.979 | 88,7 | 6.867 | 18,9 |
| Meccanica | 10.869 | 87,7 | 9.847 | 20,3 |
| Commercio di autoveicoli e ciclomotori | 8.888 | 96,2 | 1.588 | 68,3 |
| Agro-industria | 7.141 | 90,5 | 4.938 | 28,6 |
| Abbigliamento | 5.819 | 94,4 | 3.186 | 31,5 |
| Gomma e materie plastiche | 4.418 | 87,2 | 2.737 | 22,0 |
| Mobili | 4.416 | 91,3 | 2.134 | 32,3 |
| Articoli in pelle | 4.313 | 93,6 | 4.022 | 36,4 |
| Minerali non metalliferi | 4.236 | 90,9 | 1.474 | 20,7 |
| Carta e stampa | 3.977 | 91,3 | 999 | 15,5 |
| Tessile | 3.566 | 89,9 | 2.684 | 34,9 |
| Elettronica | 3.044 | 86,7 | 1.272 | 14,9 |
| Legno | 2.785 | 94,5 | 688 | 48,6 |
| Apparecchiature elettriche | 2.051 | 86,4 | 2.640 | 16,6 |
| Chimica | 2.049 | 82,6 | 2.181 | 13,5 |
| Autoveicoli e rimorchi | 865 | 73,6 | 872 | 4,2 |
| Altri mezzi di trasporto | 760 | 83,5 | 720 | 6,6 |
| Farmaceutica | 138 | 44,4 | 257 | 1,9 |
| Raffinazione del petrolio | 53 | 67,1 | 57 | 0,7 |
| Altre industrie manifatturiere | 7.437 | 95,5 | 2.822 | 32,1 |
| Altre attività | 22.873 | 93,8 | 3.221 | 30,7 |
| Totale | 176.332 | 93,3 | 82.906 | 25,7 |

Fonte: elaborazioni Fondazione R.ETE. Imprese Italia su dati Ice-Istat

3. “TENER DURO” NON BASTA: ASPETTATIVE E STRATEGIE DELL’IMPRESA DIFFUSA IN TEMPO DI CRISI

3.1. Pervasività di una crisi in evoluzione

Che la crisi finanziaria internazionale iniziata nell’estate del 2008 abbia avuto un impatto profondo e immediato sull’economia reale, avviando trasformazioni importanti nel tessuto produttivo nazionale, è un fenomeno ormai noto ed evidente. L’indagine qui presentata, realizzata su un campione di 2500 imprenditori, consente tuttavia di fotografare due ulteriori elementi d’interesse:

- innanzitutto, l’ampiezza della crisi e la sua pervasività. Solo una modesta componente del mondo delle piccole imprese sembra esserne risultata immune, trovandosi ad operare in nicchie di mercato caratterizzate da buoni livelli di performance. L’87,6% delle imprese con meno di 50 addetti ha invece risentito, direttamente o indirettamente, dell’attuale congiuntura negativa;
- al tempo stesso, si può percepire come la crisi sia ormai entrata in una fase nuova, trasferendosi in parte su comparti ed aree geografiche differenti rispetto al periodo precedente. Se inizialmente si è caratterizzata come una crisi del comparto manifatturiero ed ha colpito in particolare il Nord del Paese, in seguito anche altri settori come il commercio e le costruzioni hanno sofferto le maggiori difficoltà, che si sono spostate anche verso l’Italia meridionale. Le aziende che più direttamente ne hanno subito l’impatto iniziale sembrano invece essere state in grado di reagire, approntando strategie di riposizionamento che hanno consentito loro di recuperare, almeno in parte, il terreno perduto.

L’universo delle piccole imprese appare dunque attualmente polarizzato tra alcune realtà che, dopo un’iniziale flessione e nonostante il perdurare delle difficoltà, sono comunque riuscite a riconquistare i livelli d’attività o almeno di redditività pre-crisi e altre che invece hanno visto il proprio posizionamento di mercato peggiorare in maniera significativa e tuttora faticano a tornare verso gli *standard* cui erano abituate.

In termini quantitativi la consistenza dei due gruppi appare sostanzialmente equivalente, rappresentando il 42,7% del campione nel primo caso ed il 41,5% nel secondo (fig. 3.1). È limitata, invece, al 12,4% la quota di piccole aziende finora immuni alla burrascosa situazione economica. Marginale è, infine, l'incidenza di coloro per i quali la crisi si è dimostrata un'occasione per rendere più efficiente e competitiva l'impresa (pari al 3,3% dell'intero campione). A differenza di quanto è avvenuto per realtà di medio-grandi dimensioni, infatti, le aziende più piccole non avevano la necessità d'approfittare della situazione per razionalizzare ed alleggerire la struttura: la crisi può avere indotto modifiche nei loro comportamenti, nelle strategie e nelle priorità, rendendo magari tali imprese più "moderne", ma quando ciò è avvenuto è stato vissuto dagli imprenditori come una necessità, a volte una costrizione, quasi mai come un'opportunità.

Se in termini aggregati la differenza tra aziende che sono riuscite a recuperare il terreno perduto ed aziende che invece faticano a riguadagnare le posizioni precedenti non è che di un punto percentuale, la distanza aumenta con riferimento alle specifiche suddivisioni dimensionali, settoriali o geografiche. In tal caso si può notare che (fig. 3.2):

- le piccole aziende più strutturate (quelle la cui dimensione supera i 10 addetti) in molti casi hanno recuperato la situazione precedente. Il differenziale rispetto alle realtà ancora in difficoltà è di 13 punti percentuali, con una quantità d'aziende tornate ai livelli pre-crisi pari al 50% e di aziende che invece ancora faticano che si attesta ad un più contenuto 37%. Quest'ultima situazione è, invece, prevalente nel caso delle imprese unipersonali;
- analizzando le caratteristiche dei differenti comparti, emergono sostanzialmente 3 scenari distinti. Nell'ambito della manifattura e della logistica si è in presenza d'un sostanziale equilibrio, attribuibile al fatto che per un 41%-42% di aziende ancora in difficoltà ve ne sono circa altrettante che invece hanno saputo riguadagnare terreno; lo scenario negativo prevale con riferimento al commercio e alle costruzioni mentre uno leggermente più positivo caratterizza i comparti dell'accoglienza e ristorazione e degli altri servizi;
- altrettanto marcate sono, infine, le differenze geografiche, per cui si può osservare che nelle regioni del Nord (e in particolare del Nord Est) le strutture imprenditoriali stanno cercando di riconquistare la competitività

che sembrava perduta, mentre nel Meridione la maggioranza delle piccole aziende (ben il 51%) fatica ancora a riposizionarsi.

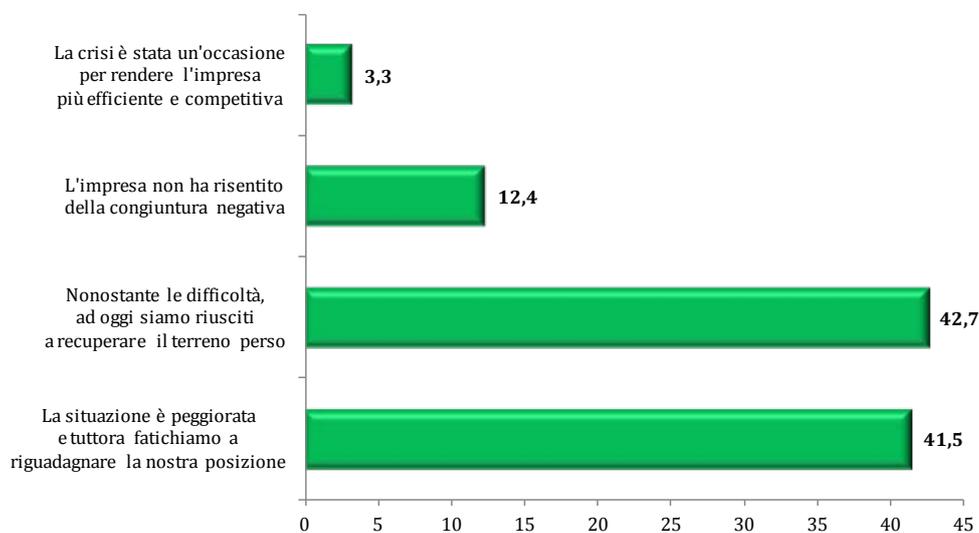
Gli imprenditori devono quindi fare i conti con una situazione caratterizzata da innumerevoli elementi di criticità, imputabili in primo luogo ad una diffusa perdita di clienti (è circa il 36% del campione a fronteggiare un simile problema) e al contempo al venir meno di risorse e risparmi cui attingere per finanziare l'attività (carezza lamentata nel 33,5% dei casi, fig. 3.3). Lo scenario attuale sottopone pertanto le piccole imprese nazionali ad una sfida inedita e delicata, che richiede uno sforzo creativo (e al tempo stesso la disponibilità d'un partner solido, in grado d'offrire sostegno e affiancamento) senza precedenti.

Le aziende devono avere poi anche la possibilità di accedere a nuovi mercati che sopperiscano alla contrazione di quelli tradizionali; devono essere in grado di offrire nuovi prodotti o servizi che “con una minore produzione” garantiscano egualmente marginalità elevate e devono giungere al traguardo d'una simile, impegnativa, riconversione potendo contare su risorse economiche inferiori rispetto al passato.

Un ulteriore elemento di difficoltà – sofferto soprattutto dalle imprese manifatturiere abituate a lavorare su scala locale nelle reti della subfornitura – è rappresentato dal radicale cambiamento della comunità produttiva del territorio, effetto di fenomeni che paiono irreversibili quali l'evoluzione dei tradizionali distretti industriali o la tendenza a delocalizzare fasi sempre più importanti dell'attività da parte di imprese di medio-grandi dimensioni.

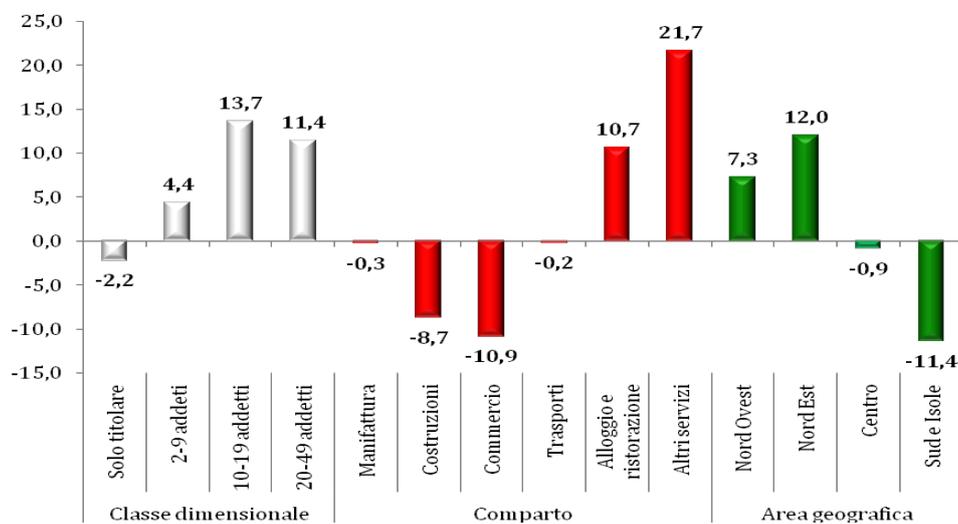
A fronte di uno scenario complesso e che indubbiamente presenta rilevanti elementi di criticità, poche sono comunque le aziende che sembrano aver perso la fiducia nelle proprie possibilità, mentre leggermente più elevata è la quota di coloro che lamentano di dover affrontare tali problemi in una situazione di sostanziale solitudine.

Fig. 3.1 – Le piccole aziende di fronte alla crisi (val. % sul totale del campione)



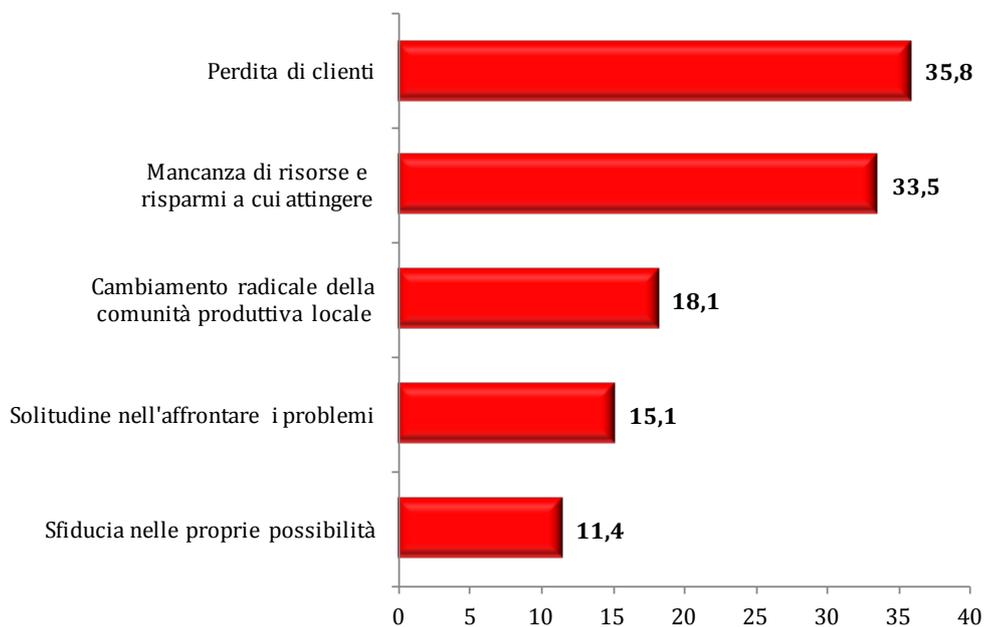
Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.2 – Differenza percentuale tra imprese che sono riuscite a recuperare il terreno perso (+) e imprese che faticano a riguadagnare la posizione pre-crisi (-) (diff. %, per comparto, area geografica e dimensione)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.3 – Elementi di maggiore criticità imputabili all’attuale scenario di crisi (val. % sul totale del campione)*



* Il totale non fa 100 perché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

3.2. Il cruscotto degli indicatori economici

L'analisi dei principali indicatori relativi all'ultimo esercizio economico (2011) conferma le tendenze evidenziate dalla percezione degli imprenditori, in particolare per quanto concerne l'estrema vulnerabilità che ancora caratterizza le dinamiche fra i settori e nei territori. Che si abbia quale parametro di riferimento il fatturato, l'occupazione o gli investimenti, il saldo tra la quota di aziende in crescita e la quota di quelle che nel corso dell'anno hanno subito un ulteriore ridimensionamento appare complessivamente negativo (fig. 3.4):

- 35 sono i punti percentuali di differenza nel caso del fatturato, con ben il 47% degli imprenditori che ha visto ridursi il volume d'affari della propria attività;
- 19 punti percentuali di differenza si registrano, invece, nel caso degli investimenti, dov'è più d'una azienda su quattro a rallentare il ritmo (in verità già non particolarmente elevato) dell'anno precedente;
- 17 punti percentuali separano, infine, le aziende con un *trend* occupazionale negativo e quelle con un *trend* positivo. Soltanto il 3% del campione riesce ad aumentare il personale di cui si avvale, il numero d'addetti che lavorano in azienda, e se nel medio periodo non si riuscirà ad invertire una simile tendenza il rischio è che gli effetti si ripercuotano sugli equilibri sociali del Paese.

A soffrire maggiormente, come si è detto, sono in questa fase le aziende che operano nel commercio e quelle localizzate nell'Italia meridionale. In entrambi i casi sfiora il 55% la quota di imprese che ha subito una contrazione del proprio fatturato: una percentuale oltre 10 punti percentuali più elevata rispetto a quella delle realtà manifatturiere, dei trasporti o dei servizi, così come rispetto a quella dell'Italia settentrionale (fig. 3.5). In nessuno di questi settori, tuttavia, la situazione può essere considerata positiva e l'obiettivo d'una ripresa diffusa e generalizzata appare ancora lontano.

Alcuni spiragli cominciano però a intravedersi e meritano d'essere sottolineati. Diverse tipologie di imprese si sono, infatti, contraddistinte per *performance* decisamente superiori rispetto alla media (fig. 3.6).

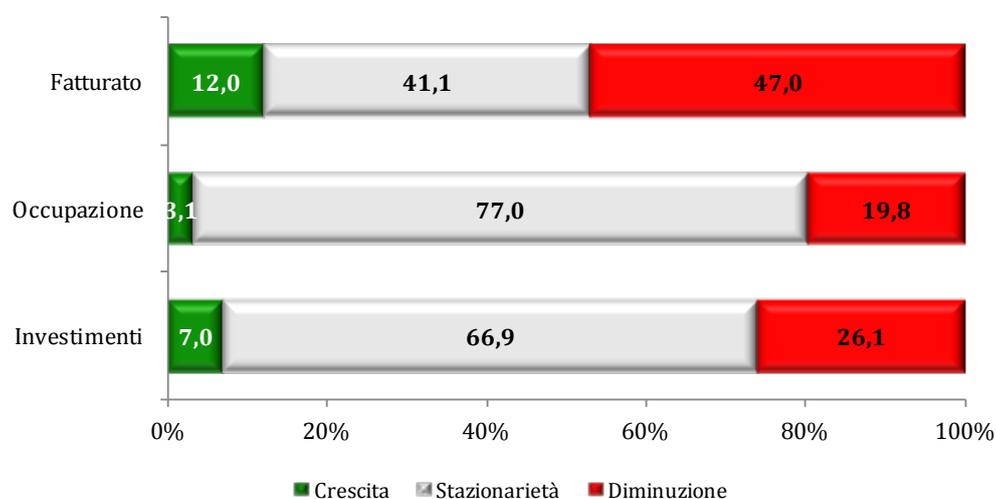
È il caso, innanzitutto, delle aziende manifatturiere, quasi il 22% delle quali ha registrato nel 2011 un fatturato in crescita, contro il modesto 8% di

risultati positivi che si può cogliere nel settore trasportistico o nelle costruzioni.

Ancora più decisivo sembra essere il contributo derivante dal fattore dimensionale: emerge un'evidente correlazione tra la classe d'addetti e la quota di imprese con fatturato in crescita. Se tale caratteristica accomuna soltanto il 10,1% delle ditte composte dal solo titolare ed il 13,7% delle micro-imprese (tra i 2 e i 9 addetti), l'incidenza aumenta al 18,2% nella classe compresa tra i 10 e i 19 addetti e sfiora il 21% oltre tale soglia.

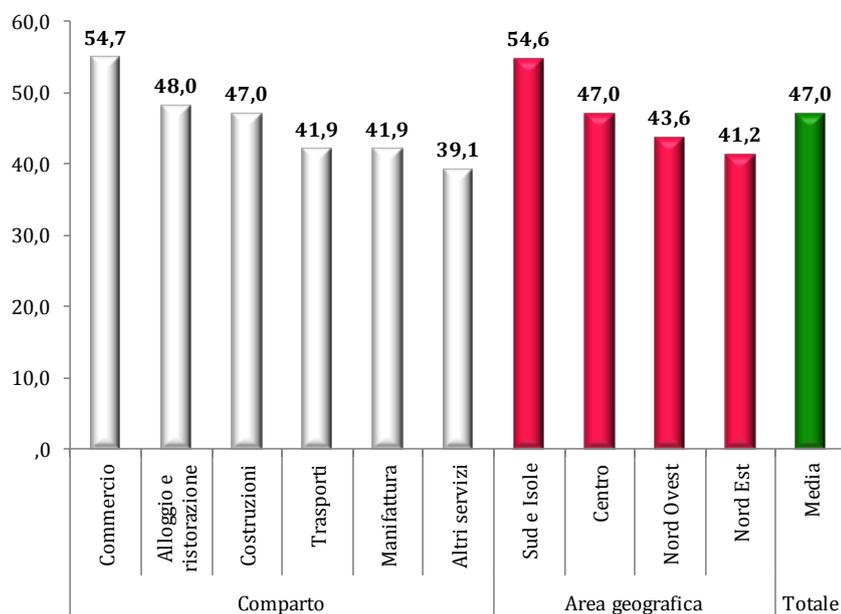
L'indagine consente quindi di cogliere come, nel variegato mondo delle piccole imprese, siano soprattutto quelle più strutturate ad essere state in grado di riorientare per prime la propria attività produttiva, mettendo in campo (sia pur timidamente) una gamma di soluzioni organizzative e di scelte strategiche che in alcuni casi hanno consentito loro di rispondere con una buona dose d'efficacia alle difficoltà iniziali.

Fig. 3.4 – Andamento di fatturato, occupazione e investimenti nel corso del 2011 rispetto all'anno precedente (val. % sul totale del campione)



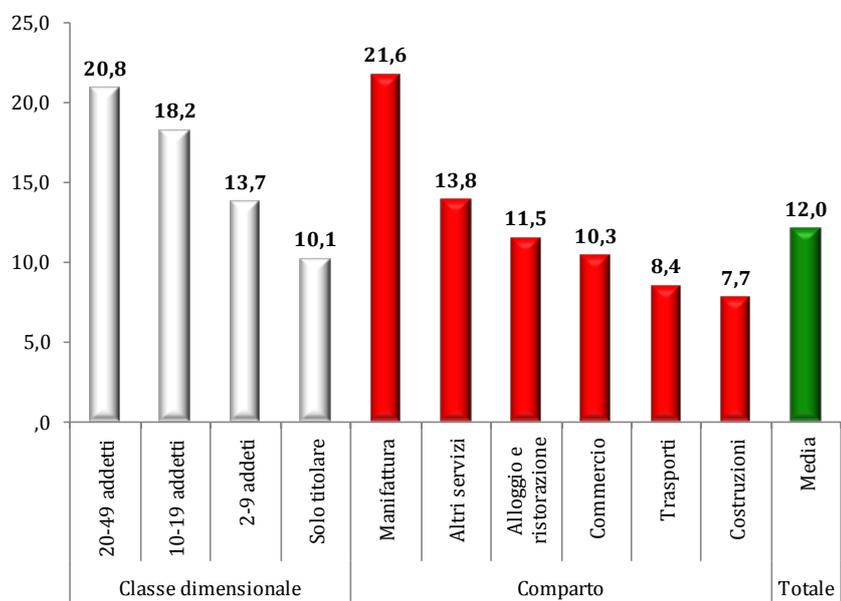
Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.5 – Quota di imprese con fatturato in diminuzione nel 2011 rispetto all'anno precedente (val. % per comparto e area geografica)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.6 – Quota di imprese con fatturato in crescita nel 2011 rispetto all'anno precedente (val. % per comparto e classe dimensionale)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

3.3. L'innovazione in lista d'attesa

Parallelamente alla generalizzata riduzione dei fatturati, la crisi ha portato ad una conseguente, diffusa contrazione della capacità di spesa, cui concorrono una serie di fenomeni quali la mancanza di risorse proprie e di risparmi cui attingere, ma anche una carenza di liquidità esterna derivante dalle maggiori difficoltà sia nell'accesso al credito bancario per via del cosiddetto *credit crunch*, sia di recupero dei crediti commerciali, specialmente se vantati nei confronti della Pubblica Amministrazione. A tali fattori s'aggiunge inoltre una profonda incertezza in merito alle prospettive di mercato per l'immediato futuro.

In un contesto siffatto, le possibilità d'investimento appaiono ridotte al minimo e scarsa rilevanza viene attribuita in questo momento a qualsiasi intervento sostanziale sulla struttura aziendale. Nel corso del 2011 la quota di aziende che non ha introdotto alcun tipo d'innovazione raggiunge il 63,6%, mentre ben poche sono le realtà che hanno potuto avviare una strategia complessa e diversificata. In totale, durante l'anno (fig. 3.7):

- il 19,8% delle imprese ha introdotto innovazioni di prodotto o servizio;
- il 18,6% ha acquistato nuove attrezzature di lavoro;
- il 17,4% ha introdotto innovazioni di processo, negli impianti o nei macchinari;
- l'11% ha innovato l'organizzazione aziendale con riferimento a funzioni e personale;
- il 10,8% ha invece modificato i rapporti con i clienti e la rete distributiva.

La dimensione dell'impresa, oltre ad avere un ruolo determinante nell'orientare l'andamento del fatturato, appare correlata in maniera altrettanto evidente con la propensione ad investire. Con riferimento a tale aspetto si può notare che se la quota di aziende che ha ridotto gli investimenti finalizzati ad introdurre innovazioni è sostanzialmente trasversale (pari a circa il 25% del campione) la percentuale di aziende che invece ha intensificato la spesa è legata alla variabile dimensionale, passando dal 7,6% delle micro-imprese fino al 19,5% di quelle più strutturate (fig. 3.8).

Nell'immediato futuro la situazione non sembra destinata a cambiare in maniera significativa, dal momento che la scelta di puntare sugli investimenti non si presenta come prioritaria né tra le micro-aziende (1-9 addetti), né tra

le piccole imprese (10-49 addetti), sebbene in questo caso si riscontri un po' più di vitalità.

Osservando il giudizio sintetico (espresso mediante un voto compreso tra un minimo di 1 e un massimo di 5) in relazione all'importanza di una serie di comportamenti futuri volti a rafforzare l'impresa, si può osservare come in nessun caso il punteggio medio si avvicini alla "piena sufficienza", ossia ad un voto pari a 3.

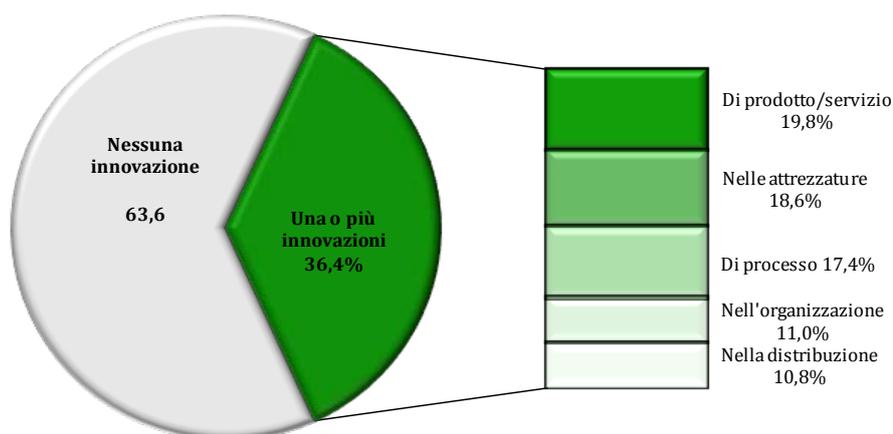
Nel caso delle micro-imprese gli obiettivi prioritari esprimono un atteggiamento timido e sfiduciato. Si cerca innanzitutto di tagliare il più possibile, ovunque sia possibile, i costi fissi. Un simile approccio – che può essere definito difensivo – ottiene un punteggio medio pari a 2,73, superiore sia rispetto a comportamenti che contribuirebbero ad un approccio maggiormente espansivo, volto ad ampliare il numero di clienti mediante investimenti in comunicazione e strategie di *marketing* innovative (voto medio pari a 2,32) che rispetto ad un approccio qualitativo, finalizzato alla ricerca di fornitori migliori (il cui voto relativo si ferma a 2,00). A ritenere molto importante tagliare i costi fissi (esprimendo così un voto pari a 4 o 5) è complessivamente il 30,7% delle aziende con meno di 10 addetti. In confronto, soltanto per il 10,3% è urgente procedere all'acquisto di nuove attrezzature e una quota ancora inferiore, pari al 7%, intende investire in formazione o procedere all'ampliamento dei locali di lavoro (fig. 3.9).

Leggermente più complessa, anche se non certo incoraggiante, è la situazione con riferimento alle aziende più strutturate (10-49 addetti). In questo caso l'attenzione all'innovazione è sicuramente maggiore, per quanto comunque non esaltante (fig. 3.10):

- vi è un primo gruppo di investimenti, tra loro complementari, ciascuno dei quali è previsto da circa un quinto delle aziende rientranti nella classe dimensionale 10-49 addetti. Sono investimenti finalizzati all'introduzione di innovazioni di prodotto o di processo (voto medio pari a 2,33), alla ricerca di nuovi mercati (2,19), ad innovazioni di tipo organizzativo (2,16) o all'acquisizione di nuove competenze professionali (2,06);
- limitata, ma pur sempre presente, è l'attenzione rivolta da un lato ad un utilizzo più intenso delle opportunità offerte dalle tecnologie digitali e dall'altro ai rapporti di filiera, finalizzati a razionalizzare la rete dei fornitori e ad acquisire un maggiore controllo sulla catena distributiva;

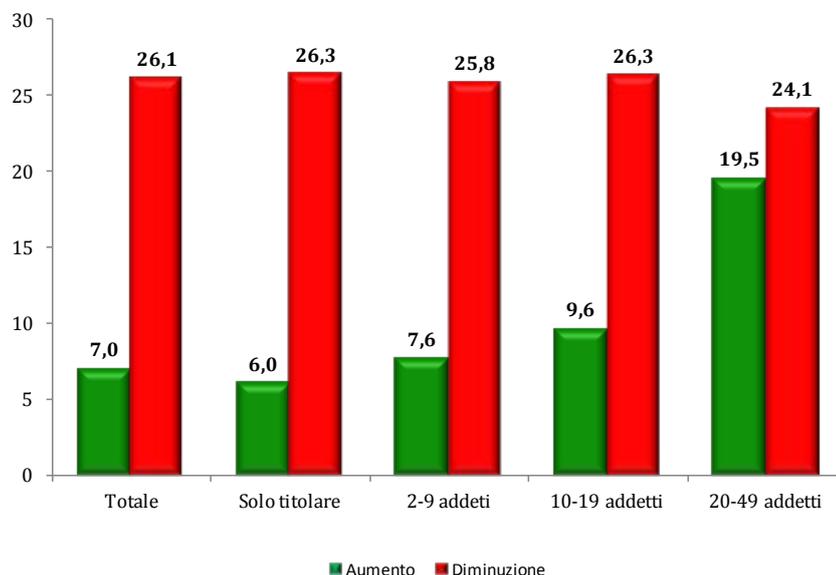
- oltre a soffermarsi sul menu degli (scarsi) investimenti previsti, vale la pena riflettere anche sulle opzioni che vengono sostanzialmente scartate e verso le quali le piccole imprese sembrano al momento poco interessate ad orientare le proprie scelte strategiche. Si scopre così, ad esempio, quanto sia limitata la cura con cui si prepara la gestione del passaggio generazionale (investe in tal senso soltanto il 6% delle imprese, con un'incidenza superiore – arriva al 25% – esclusivamente tra quelle il cui titolare ha ormai superato i 65 anni), quanto sia ancora troppo flebile la disponibilità a sviluppare rapporti di rete con altre aziende (soltanto l'8,6% dichiara d'esserne interessato) e quanto sia poco avvertito il bisogno d'ingrandirsi sotto il profilo dimensionale.

Fig. 3.7 – L'introduzione di innovazioni da parte delle piccole imprese nel corso del 2011 (val. % sul totale del campione)



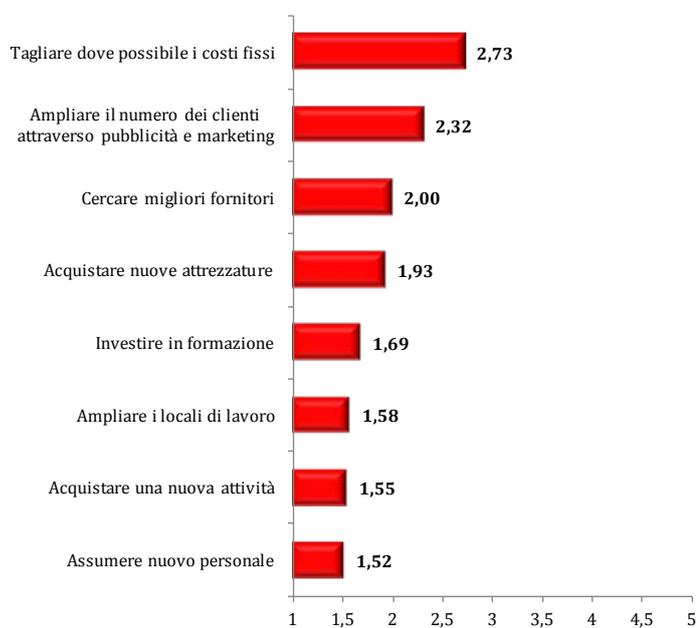
Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.8 – Andamento degli investimenti produttivi nel corso del 2011 rispetto all'anno precedente (val. % per classe d'addetti)



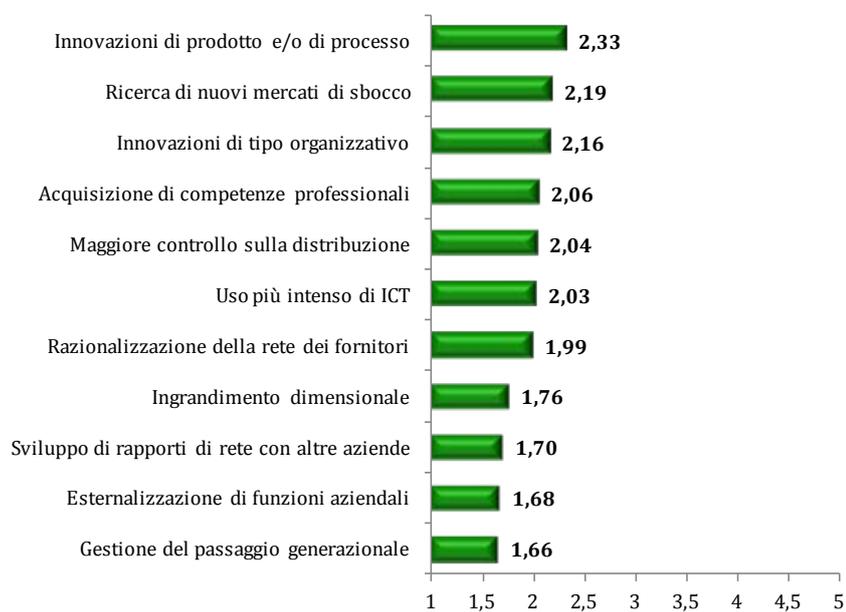
Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.9 – Obiettivi di crescita e di investimento nelle aziende con meno di 10 addetti (voto medio tra 1=non è un obiettivo e 5=è un obiettivo prioritario)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.10 – Obiettivi di crescita e di investimento nelle aziende tra 10 e 49 addetti
(voto medio tra 1=non è un obiettivo e 5=è un obiettivo prioritario)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

3.4. Mantenere il lavoro, nonostante tutto

Una delle questioni più rilevanti ai fini dell'indagine concerne l'impatto occupazionale della crisi sulle piccole aziende.

Dagli indicatori economici si è già osservato come, nel corso del 2011, soltanto il 3,1% delle imprese sia stato in grado d'accrescere la propria dimensione, a fronte d'un 19,8% che ha invece subito una contrazione d'organico (cfr. fig. 3.4). Più in generale, gran parte del tessuto produttivo nazionale s'è trovato a fronteggiare una rilevante contrazione dei volumi d'attività, con l'esigenza di ricalibrare (riducendola) la capacità produttiva e, di conseguenza, il personale a disposizione.

Per comprendere appieno la portata di tale fenomeno, nonché le scelte aziendali che l'hanno accompagnato, è opportuno soffermarsi sulle risposte fornite dalle sole aziende con almeno due addetti, escludendo quindi per ovvie ragioni tutte le imprese composte dal solo titolare.

Si può così cogliere la coesistenza di tre situazioni differenti (fig. 3.11):

- il 39% delle imprese che hanno dai 2 ai 49 addetti dichiara di non avere finora avuto alcun problema occupazionale;
- il 34% ha invece deciso di tenere duro, mantenendo per intero l'organico nonostante le difficoltà;
- le aziende che durante la crisi sono state costrette a ridurre il numero di addetti (o quanto meno il monte ore lavorate) sono state il 27% del totale.

È interessante osservare come più d'una azienda su tre, pur avendone la possibilità (e in molti casi anche la convenienza) abbia scelto di non privarsi di quella preziosa risorsa rappresentata dai propri dipendenti che coincide con il capitale umano che esprimono e che nelle realtà di dimensioni ridotte acquista un valore strategico cui è difficile rinunciare. Il lavoro nelle piccole imprese è un prerequisito della produzione e non è facilmente intercambiabile: la sua gestione è frutto di uno stretto intreccio fra relazione personale e professionalità, fra ricerca di innovazione produttiva e modalità lavorative consolidate, che ripropone un'unità molto forte tra saper fare e saper intraprendere.

Quel 27% di imprenditori che, invece, ha dovuto fronteggiare la crisi non potendo fare a meno di ridurre l'occupazione si è trovato ad adottare sostanzialmente due tipologie di soluzioni (fig. 3.12): il licenziamento di

lavoratori dipendenti, cui ha fatto ricorso il 14,6% delle aziende con due o più addetti, ed il mancato rinnovo dei contratti a termine in scadenza, di cui si è avvalso il 10,9%.

Decisamente modesto è stato, invece, il sostegno offerto da ammortizzatori sociali quali la cassa integrazione guadagni: uno strumento ideato per rispondere in via pressoché esclusiva alle esigenze di aziende di medio-grandi dimensioni e che – a parte i casi in cui è possibile una sua applicazione *in deroga* – è lungi dal rappresentare una risposta generalizzata e adeguata alle esigenze delle piccole imprese e dei loro occupati.

Come si può facilmente intuire, dunque, l'impatto occupazionale della crisi varia in misura considerevole in funzione della dimensione dell'impresa: se poco più d'un quarto delle realtà che contano tra i 2 e i 9 addetti ha ritenuto opportuno procedere ad un ridimensionamento dell'organico, tale propensione è leggermente più diffusa nella classe che va dai 10 ai 49 addetti, dove un'azienda ogni tre si è trovata nelle condizioni d'adottare una simile decisione (fig. 3.13). È interessante osservare come, in realtà, la scelta di licenziare parte dei lavoratori dipendenti – vale a dire di privarsi della componente più stabile e fidelizzata dell'occupazione aziendale – si mantenga sostanzialmente prossima al 15% per qualunque classe dimensionale. A crescere è invece la possibilità di limitarsi a non rinnovare contratti a termine in scadenza, coerentemente con la maggiore propensione delle aziende più strutturate ad avvalersi di forme contrattuali di tipo flessibile.

A servirsi di dipendenti con contratto a tempo determinato, di collaboratori con contratto a progetto o di figure inserite grazie agli altri strumenti giuridici previsti al fine d'accrescere la flessibilità in entrata (apprendistato su tutti) è complessivamente il 44% delle aziende con almeno 2 addetti, ma si possono cogliere delle differenze piuttosto significative (fig. 3.14):

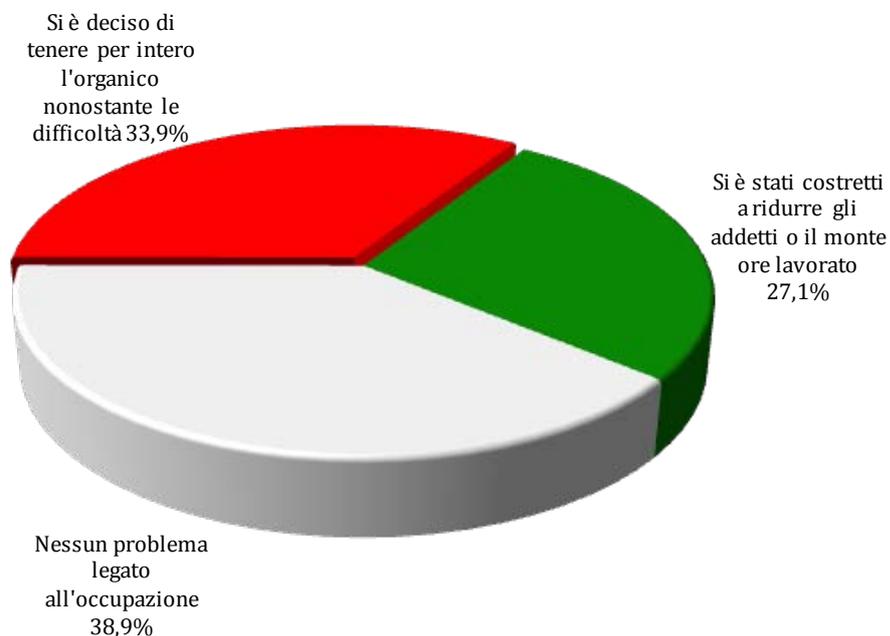
- tra le micro-aziende il tasso d'utilizzo è appena inferiore alla media, essendo pari ad appena il 42,5%;
- diventa invece maggioritario (superando il 55%) il ricorso a forme contrattuali di tipo flessibile tra le aziende con oltre 10 addetti.

Cresciuto notevolmente negli anni pre-crisi, l'utilizzo di tali soluzioni sembra nel 2011 aver attraversando una fase caratterizzata da minor dinamismo. Appena il 4% delle imprese ne ha incrementato il ricorso durante, a fronte del 5,1% che se ne è invece avvalso in misura inferiore rispetto al passato.

Soltanto tra le imprese che superano i 20 addetti il saldo si attesta su valori positivi.

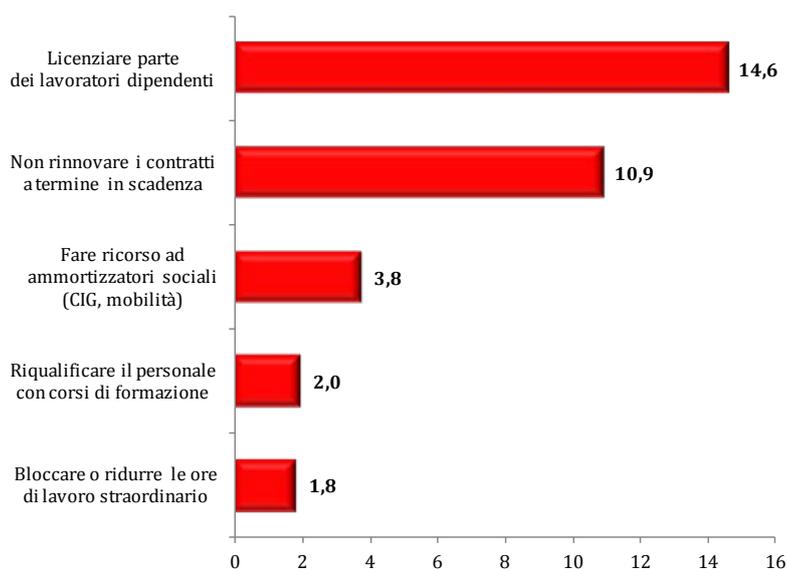
Si è già osservato come oltre metà del campione non ricorra alle opportunità rese disponibili dalla flessibilità, semplicemente ritenendo di non averne bisogno: esprime tale opinione l'82,2% di chi non utilizza contratti flessibili, mentre un ulteriore 13% sostiene che non portino alcuna reale convenienza economica, creando maggiori problemi dal punto di vista gestionale rispetto ai contratti a tempo indeterminato e talvolta finendo per demotivare i lavoratori.

Fig. 3.11 – Impatto occupazionale della crisi negli ultimi due anni per le piccole imprese con almeno 2 addetti (val. % sulle aziende con almeno 2 addetti)



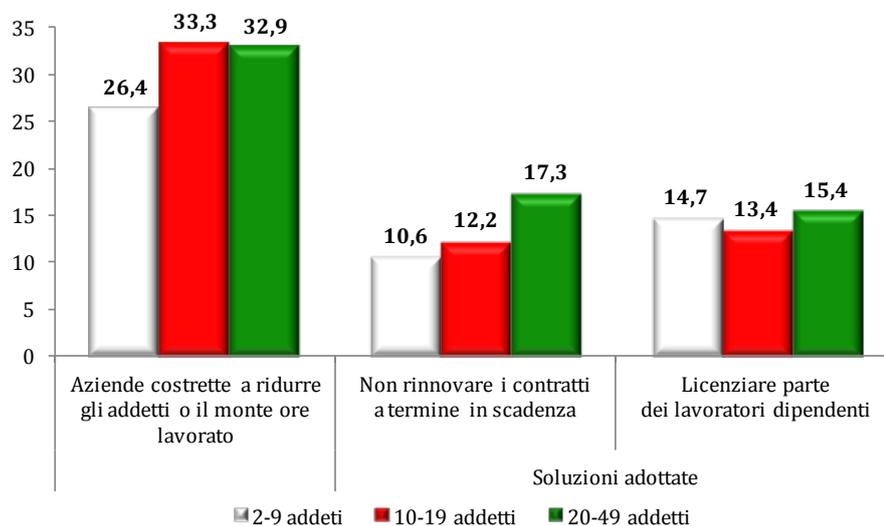
Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.12 – Soluzioni adottate negli ultimi due anni da chi ha dovuto ridurre l'occupazione aziendale (val. % sulle aziende con almeno 2 addetti)



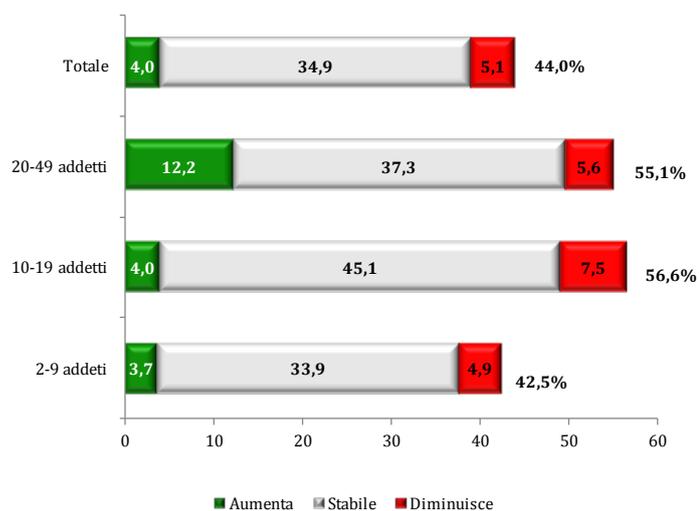
Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.13 – L’impatto occupazionale della crisi per classe dimensionale (val. % sulle aziende con almeno 2 addetti)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.14 – Il ricorso a forme contrattuali di tipo flessibile nelle piccole aziende: quota d'utilizzo e trend nel corso dell'ultimo biennio (val. % sulle aziende con almeno 2 addetti)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

3.5. Esplorando mercati più vasti

Nel faticoso processo di aggiustamento che la crisi impone, spesso con drammaticità e urgenza al mondo delle piccole imprese, vi è un elemento intorno al quale si condensa la sfida del cambiamento. È il mercato, vale a dire quell'insieme di confini geografici e relazionali che rappresentano la quotidianità e l'essenza dell'azione imprenditoriale. Un mercato che per l'impresa diffusa è quasi sempre stato prevalentemente locale.

Fino a poco tempo fa il mercato coincideva con il contesto urbano, al limite provinciale o (nelle reti della subfornitura) distrettuale. Il mercato era prossimo all'impresa, la cercava, ma ormai non è più così: come si è visto in precedenza, il 36% delle imprese lamenta una significativa perdita di clienti (cfr. fig. 3.3) e verso la ricerca attiva di nuovi mercati di sbocco per i propri prodotti si orientano in via prioritaria gli investimenti previsti per l'immediato futuro dalle piccole aziende (cfr. fig. 3.8 con riferimento alle aziende di dimensione compresa tra i 10 e i 49 addetti).

La crisi ha quindi accentuato una trasformazione già da tempo latente: le opportunità di mercato sono per necessità sempre meno locali, sempre più allargate, benché tale evoluzione rischi ancora di cogliere impreparate quelle aziende che sono ancora carenti di competenze e professionalità adeguate per sostenere da sole una simile sfida.

Ad oggi, infatti, i mercati locali continuano a confermarsi quelli prevalenti. È nel presidio del territorio che ancora si esprime al meglio la capacità produttiva e l'eccellenza qualitativa delle realtà più piccole: realtà che hanno adesso bisogno di essere accompagnate nel compiere un passo ulteriore, superando i confini nei quali troppo spesso rischiano di auto-relegarsi.

Guardando ai dati dell'indagine, ai mercati locali o al più regionali fa riferimento in via prevalente oltre il 70% delle piccole aziende (fig. 3.15). Quasi il 38% ha però già raggiunto un'operatività a livello nazionale ed un rilevante 19,3% è in grado di posizionarsi anche oltre confine. L'importanza di tali ambiti è crescente e, ad oggi, rappresentano la principale fonte d'entrate in termini di fatturato rispettivamente per il 19,6% e per il 9,5% delle imprese.

La strada verso un'internazionalizzazione più diffusa, efficiente e articolata appare ancora lunga, ma numerose sono ormai le strutture di piccole dimensioni con una funzione di apripista in mercati lontani. Com'è

prevedibile, tuttavia, sono numerose soprattutto tra determinate tipologie d'impresa e in specifiche aree del Paese (fig. 3.16):

- innanzitutto, è possibile cogliere il *gap* che separa l'Italia settentrionale da quella meridionale. Se nel Nord del Paese è il 25% delle aziende ad operare oltre i confini nazionali, tale quota si riduce ad un modesto 9% nelle regioni del Sud;
- la capacità d'operare a livello internazionale aumenta al crescere della dimensione d'impresa, raggiungendo il 31% tra le realtà con più di 20 addetti e attestandosi comunque su un buon 28% oltre la soglia dei 10;
- per sua natura, il manifatturiero è il comparto che ha sviluppato per primo e con più intensità d'ogni altro una spiccata vocazione internazionale. La quota di piccole imprese manifatturiere che operano con l'estero è doppia rispetto alla media del campione, raggiungendo il 38,8% e nel 21,6% dei casi in cui lo sbocco internazionale rappresenta il mercato di riferimento prevalente. Sempre più internazionalizzata è poi la logistica, comparto nel quale un'azienda su quattro opera anche oltre i confini nazionali e per il 16,2% il volume d'affari è generato in massima parte dall'estero.

È interessante osservare poi come varino le modalità di presenza sui mercati esteri in funzione del comparto d'operatività delle imprese (fig. 3.17). Nel manifatturiero è nettamente prevalente l'esportazione diretta, spesso accompagnata da forme di cooperazione con le realtà locali. Per le aziende dei trasporti e della logistica assumono invece un ruolo importante figure di intermediazione, al punto che quasi il 29% di chi varca i confini nazionali lo fa grazie al loro contributo. Di tutt'altra natura è, ovviamente, l'internazionalizzazione che contraddistingue le realtà dell'accoglienza o della ristorazione: più diffuse sono, in questo caso, le forme di cooperazione e gli investimenti diretti all'estero.

Le differenti modalità d'internazionalizzazione qui brevemente presentate consentono di cogliere come ogni comparto possa trovare un equilibrio differente, una diversa gamma di soluzioni che si adattano alle specifiche caratteristiche settoriali.

Tuttavia l'indagine mostra, altresì, come i principali ostacoli non siano solo di natura tecnica, ma in larga parte ancora culturali o caratteriali. Le aziende che attualmente non si spingono oltre i confini nazionali non imputano tale assenza alla loro ridotta dimensione (se non in un modesto 18,4% dei casi,

concentrati essenzialmente nelle realtà con meno di 20 addetti), né al tipo di prodotto o servizio offerto (risposta che accomuna il 21% delle piccole aziende, soprattutto nei comparti della ristorazione o degli altri servizi). La ragione per cui sono assenti è trasversale a tutti i comparti e le classi dimensionali e può essere sintetizzata come una semplice *manca*za *d'interesse*. A non essere motivato ad esportare è il 62,3% delle aziende che restano all'interno dei confini nazionali, vale a dire il 50,3% dell'intero campione (fig. 3.18).

Alcuni interventi potrebbero favorire una maggiore presenza sui mercati esteri da parte delle aziende che già attualmente esportano o dichiarano d'essere intenzionate ad internazionalizzarsi. Sgravi fiscali, linee di credito agevolato o supporto diretto in loco sono tutti strumenti fortemente richiesti, sia pure con intensità variabile, da una quota considerevole di aziende (fig. 3.19). Quel che sembra più rilevante è constatare, tuttavia, come la richiesta dell'attivazione dell'uno o dell'altro intervento sembri provenire da tipologie aziendali significativamente differenti:

- linee di credito agevolate, complessivamente richieste dal 21,7% delle aziende potenzialmente internazionalizzate, interessano a circa il 30% delle aziende manifatturiere, della logistica o che operano nel settore delle costruzioni;
- la domanda di sgravi fiscali proviene soprattutto alle aziende meridionali (li ritiene utili il 49,9% delle aziende potenzialmente internazionalizzate con sede nel Sud Italia, a fronte d'una media complessiva del 39,7%);
- un supporto diretto in loco sarebbe invece determinante per le realtà commerciali (41% di soggetti interessati, rispetto a una media del 32,5%).

Che scelgano la via dell'esportazione diretta o indiretta, degli investimenti all'estero o delle varie forme di collaborazione con aziende straniere, le piccole imprese italiane che vogliono internazionalizzarsi tendono ad affrontare tale avventura a volte in autonomia, altre volte avvalendosi del sostegno di uno o più soggetti, pubblici o privati, in grado di fornire loro supporto e consulenza.

Se una percentuale non piccola delle imprese procede ad una simile esperienza in totale autonomia, una quota altrettanto rilevante cerca invece il supporto d'un *partner* affidabile, che identifica al contempo in uno o più, dei seguenti soggetti (fig. 3.20):

- nel 20,2% dei casi in società private di consulenza;
- nel 17,3% in banche italiane con filiali all'estero;
- nel 15,6% nella rete delle Camere di commercio;
- nel 13,7% in soggetti pubblici quali Simest o l'ex Ice;
- nel 13,5% in consorzi tra imprese;
- nell'11,5% in associazioni di categoria.

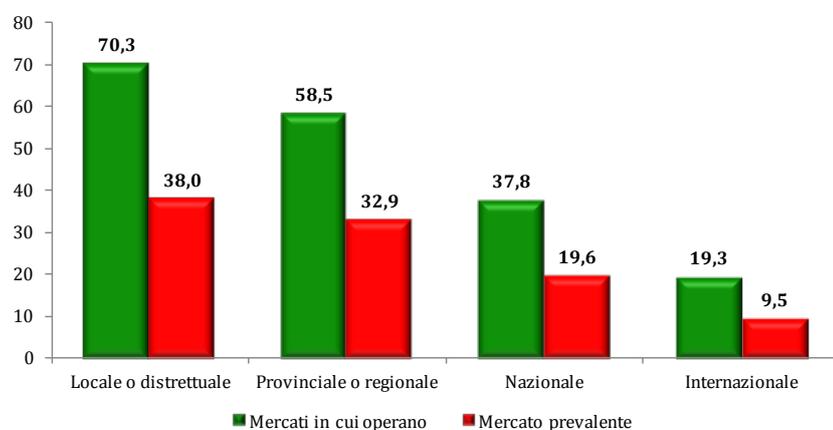
Tra quelli elencati, le associazioni di categoria sono il soggetto cui attualmente si rivolge un numero contenuto di imprese (benché si possano cogliere rilevanti eccezioni, tra cui in particolare quella del Nord Est dove è quasi il 18% delle imprese ad affidarsi, una quota paragonabile a quella relativa a banche e società di consulenza e superiore rispetto a chi cerca un *partner* nel settore pubblico).

L'affiancamento e la consulenza in materia di strategie per l'internazionalizzazione si colloca, in effetti, tra quei servizi innovativi diffusi in modo ancora non uniforme nel mondo della rappresentanza imprenditoriale, ma che (come si vedrà nel prossimo capitolo) contribuiscono in maniera determinante a qualificarne l'offerta.

In tal senso, è però incoraggiante osservare che laddove ci si è rivolti all'associazionismo i giudizi sono inequivocabilmente positivi, dimostrando che l'approfondita conoscenza del mondo imprenditoriale e dei suoi bisogni si traduce in concreto valore aggiunto.

Se l'opinione prevalente è positiva anche nei confronti delle società private di consulenza, si può notare come in questo caso vi siano tuttavia numerose aziende che ne giudicano non particolarmente utile il contributo ricevuto. Molto limitato è poi il livello di soddisfazione espresso nei confronti dei soggetti pubblici come l'ex Ice o la Simest, ma anche verso i consorzi privati tra imprese, il cui scopo prevalente troppo spesso si riduce ad una semplice condivisione dei costi ed è finalizzata alla partecipazione a fiere o eventi promozionali.

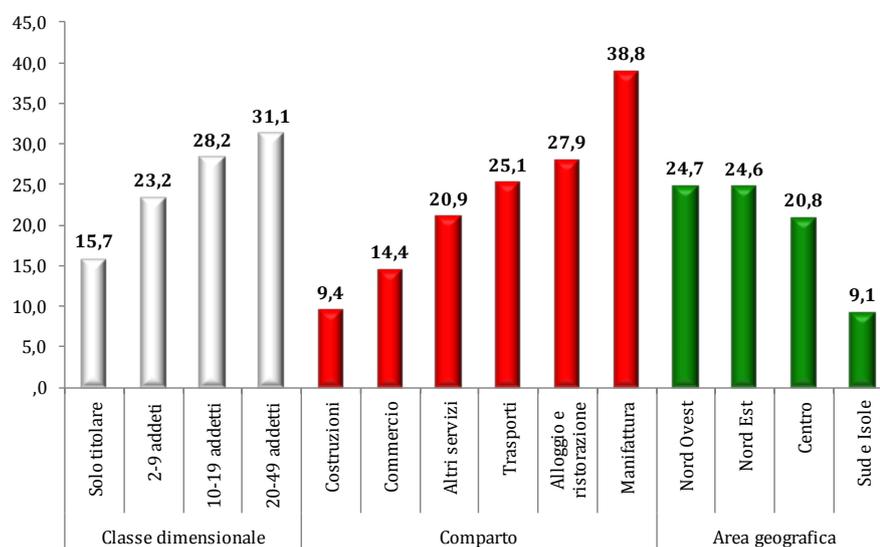
Fig. 3.15 – I principali mercati di riferimento delle piccole imprese* (val. % sul totale del campione)



* Il totale non fa 100 perché erano possibili più risposte.

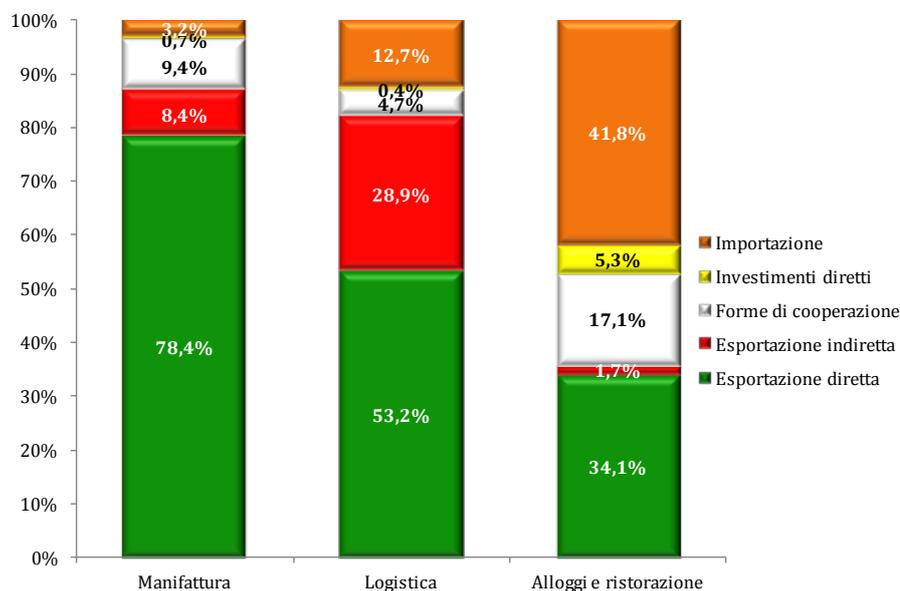
Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.16 – Le variabili dell'internazionalizzazione: quota di aziende attive all'estero (val. % per classe dimensionale, comparto e area geografica)



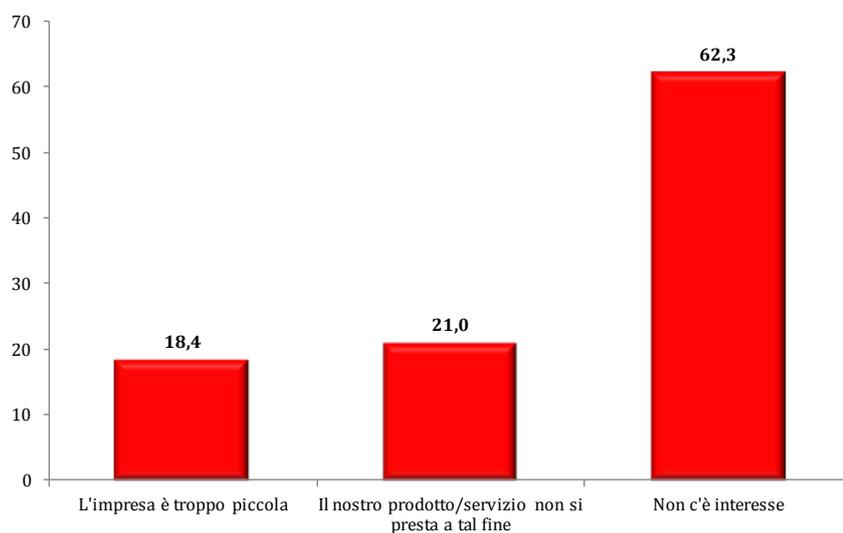
Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.17 – Principali modalità di operatività con l'estero per le aziende manifatturiere, della logistica e di alloggi e ristorazione (val. % per comparto)



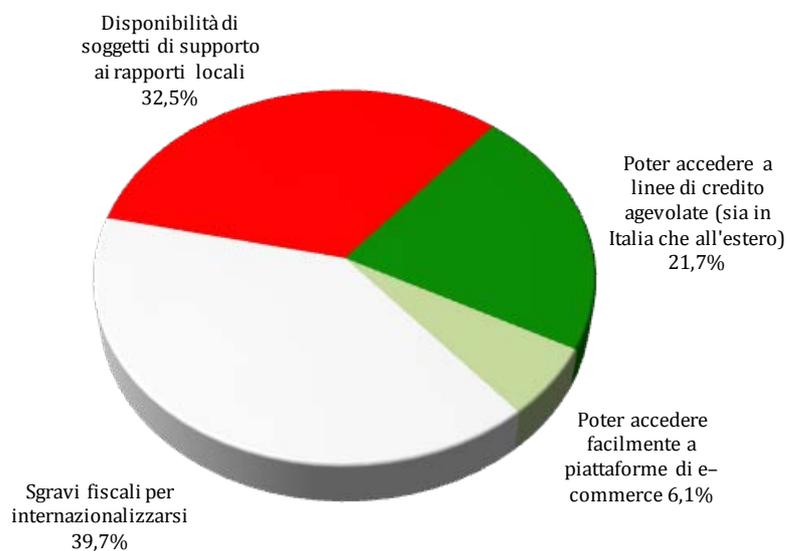
Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.18 – Ragioni per cui l'80,7% delle piccole aziende non opera all'estero (val. % sulle aziende non operative a livello internazionale)



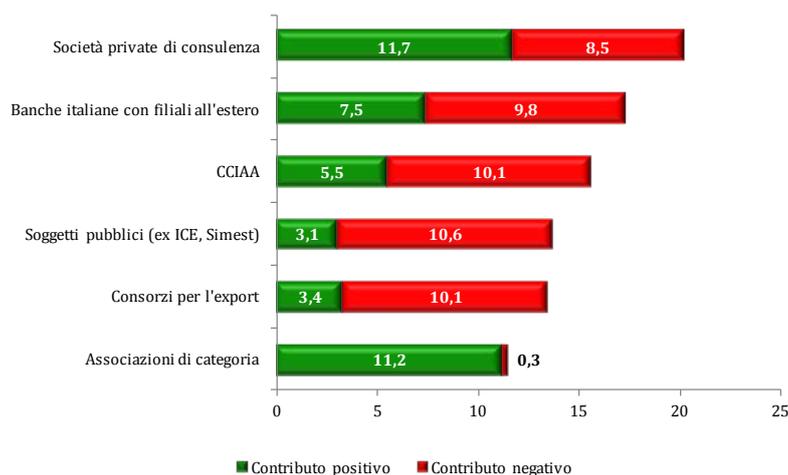
Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.19 – Strumenti che potrebbero incentivare una maggiore presenza sui mercati esteri (val. % sulle aziende che esportano o sarebbero intenzionate a farlo)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.20 - Soggetti cui ci si è rivolti per consulenza e supporto nei progetti d'internazionalizzazione e giudizio sull'utilità del contributo ricevuto (val. % sul totale delle aziende internazionalizzate)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

3.6. Criticità non risolte nei rapporti con le banche

Una diffusa criticità nei rapporti tra piccole imprese e mondo bancario continua ad essere il segno immateriale più evidente della crisi finanziaria e di crescita che ha colpito questi soggetti, alimentata innanzitutto dal *deficit* di capitalizzazione delle prime e dalla ridotta disponibilità ad immettere sul mercato risorse finanziarie delle seconde.

Quello creditizio è indubbiamente l'argomento verso cui le aziende sono maggiormente sensibili, soprattutto in un momento difficile come quello attuale, segnato da un'oggettiva diminuzione della liquidità presente sul mercato. Già nei paragrafi precedenti si è evidenziato come l'erosione dei risparmi accumulati in passato – e quindi il venir meno di risorse proprie con cui finanziare l'attività d'impresa – rappresenti uno dei maggiori problemi imputabili alla crisi e richieda pertanto un più intenso ricorso a fonti di finanziamento esterne all'azienda. Si è visto inoltre come, di conseguenza, un efficace supporto nell'accesso al credito sia in questo momento considerato il principale contributo che le organizzazioni di rappresentanza possano offrire ai loro associati.

I dati che emergono dall'indagine mostrano un quadro estremamente complesso, nel quale non è possibile individuare uno specifico elemento di problematicità, quanto piuttosto una diffusa sensazione d'insofferenza che porta oltre la metà del campione a ritenere critico sotto uno o più aspetti (a volte cruciali, a volte soltanto accessori) il proprio rapporto con gli Istituti di credito.

Nello specifico, si può notare come il 27,2% degli intervistati segnali uno o due elementi di criticità e ben il 24,8% addirittura tre o più elementi, palesando una situazione di oggettiva difficoltà (fig. 3.21).

È però interessante osservare come, nonostante tutto, gli imprenditori mantengono tutt'oggi un clima di sostanziale fiducia nei confronti del mondo bancario, una fiducia che è condivisa dai tre quarti delle piccole aziende.

Due fattori chiave potrebbero aver contribuito in misura determinante a non far precipitare la situazione:

- il primo è il rinnovato “passo” che le rappresentanze delle imprese stanno assumendo nei confronti del sistema del credito, testimoniato non solo dal recente accordo sul rinnovo della moratoria dei crediti stipulato dalle

parti datoriali con l'Abi, ma anche dalle convenzioni che R.ETE. Imprese Italia nell'ultimo anno ha avviato con i maggiori Istituti di credito, in fase di attuazione su base territoriale nonostante le difficoltà indotte dal mutabile contesto economico e finanziario esterno;

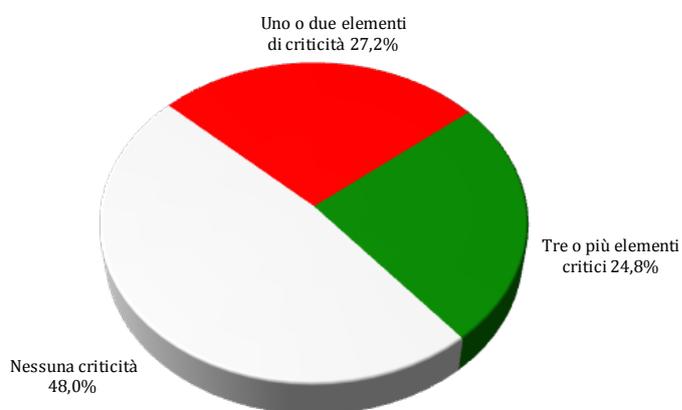
- il secondo riguarda la crescente comprensione che le banche sembrano mostrare sull'importanza di adottare criteri di riconoscimento del merito creditizio che tengano conto delle caratteristiche complessive delle aziende e dei loro piani di sviluppo e che non si esauriscano quindi nella semplice lettura dei bilanci.

A tale proposito, gran parte delle piccole imprese segnala una situazione accettabile rispetto (fig. 3.22):

- alla tolleranza delle banche in merito a eventuali ritardi relativi alle scadenze (72,8%);
- alla possibilità di ricevere dagli uffici informazioni chiare (71,2%);
- alla valutazione del proprio progetto imprenditoriale (72,1%).

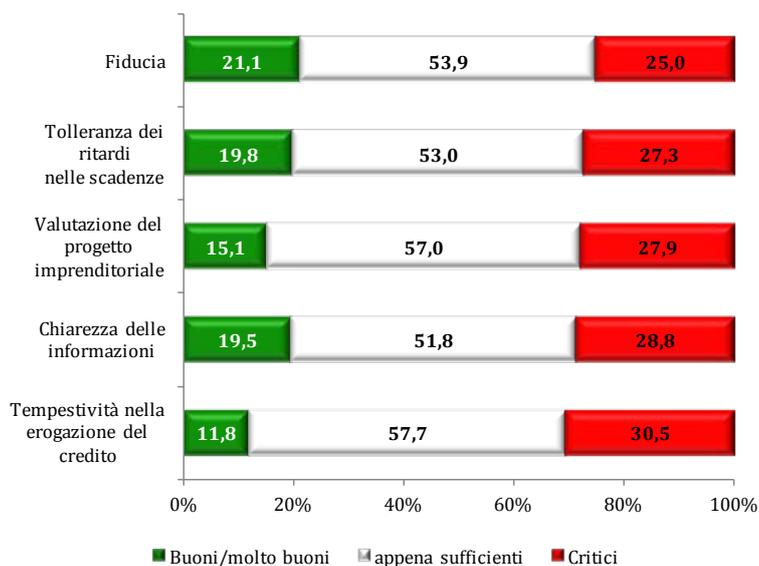
L'elemento di maggiore criticità, identificato come un problema da oltre il 30% del campione, è invece rappresentato dalla scarsa tempestività nell'erogazione del credito. I tempi lunghi che ancora caratterizzano l'attuale processo decisionale di banche che nel recente passato – attraverso un'intensa stagione di fusioni e aggregazioni – si sono sempre più allontanate dal territorio e in una certa misura burocratizzate, mal si conciliano con i tempi brevi dell'economia, specialmente di un'economia in crisi, dove scelte importanti e investimenti strategici devono talvolta essere realizzabili rapidamente.

Fig. 3.21 - Quota di imprese che segnalano la presenza di criticità nei rapporti con il mondo bancario (val. % sul totale del campione)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.22 - Giudizio sullo stato dei rapporti tra l'impresa e il mondo bancario in relazione agli specifici aspetti (val. % sul totale del campione)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

3.7. Un fisco equo e più efficiente per la crescita

Per quanto le singole imprese possano impegnarsi, affinare le strategie o l'organizzazione aziendale, provare ad offrire prodotti e servizi di maggiore qualità e più innovativi, esplorare nuovi mercati e sperimentare modalità di relazione differenti nei confronti dei propri clienti, si ha l'impressione che ciò non sia sufficiente a consentire l'avvio d'un nuovo ciclo di crescita, di una stagione di sviluppo diffuso e condiviso che immaginare oggi – con l'Italia che permane in bilico tra recessione e stagnazione – è ancora difficile.

Eppure gli imprenditori hanno le idee ben chiare su cosa potrebbe veramente sostenere e rilanciare l'economia del Paese, su quali siano le leve che consentirebbero di liberare quell'energia e vitalità che nel modello italiano di capitalismo diffuso appare oggi imbrigliata da vincoli di varia natura: leve riconducibili essenzialmente ad un unico tema, quello della fiscalità.

È opinione largamente condivisa all'interno del campione che l'attuale livello di tassazione effettiva rappresenti un grave ostacolo per la crescita e, al tempo stesso, che l'evasione fiscale generi asimmetrie e distorsioni della concorrenza che penalizzano fortemente quella grande maggioranza di strutture produttive che operano nel rispetto delle norme ed in particolare le unità di minori dimensioni, di per sé già piuttosto deboli.

La necessità di un sistema fiscale meno impedente è segnalata dal 77,2% degli imprenditori contattati. In confronto, altre rilevanti questioni come gli incentivi settoriali ed il sostegno alle imprese più piccole o il miglioramento dei rapporti con la Pubblica Amministrazione, specialmente per quanto riguarda le procedure di pagamento, assumono un ruolo quasi marginale, considerate *determinanti* soltanto dal 23% e dal 13% del campione (fig. 3.23).

Ma il rapporto fisco-imprese va ben oltre la lamentela sul peso eccessivo della tassazione. È diffusa, infatti, la sensazione che al prelievo delle risorse private non corrisponda un'azione pubblica adeguata ed efficiente e che gli stessi meccanismi di prelievo siano eccessivamente dispersivi, costosi e burocratizzati, configurandosi come ulteriori costi impliciti per la singola impresa.

In una prospettiva di riforma fiscale, la domanda di un fisco migliore si delinea con maggiore precisione e si traduce in una richiesta di più equità ed efficienza, soprattutto da parte di chi esercita l'azione pubblica. Cogliendo la

scala delle priorità tramite un giudizio sintetico espresso mediante un voto da 1 a 5 si può notare che i piccoli imprenditori contattati (fig. 3.24):

- ritengono essenziale, innanzitutto, migliorare le modalità di contrasto all'evasione fiscale (voto medio pari a 4,12);
- chiedono che il versamento dell'Iva per forniture alle Pubbliche Amministrazioni abbia luogo contestualmente all'avvenuto incasso e non in forma anticipata al momento dell'emissione di fattura (voto medio pari a 3,98);
- auspicano una considerevole riduzione dell'Irap e considerano determinante godere di defiscalizzazioni totali o parziali per gli utili reinvestiti in azienda (voto medio pari a 3,88).

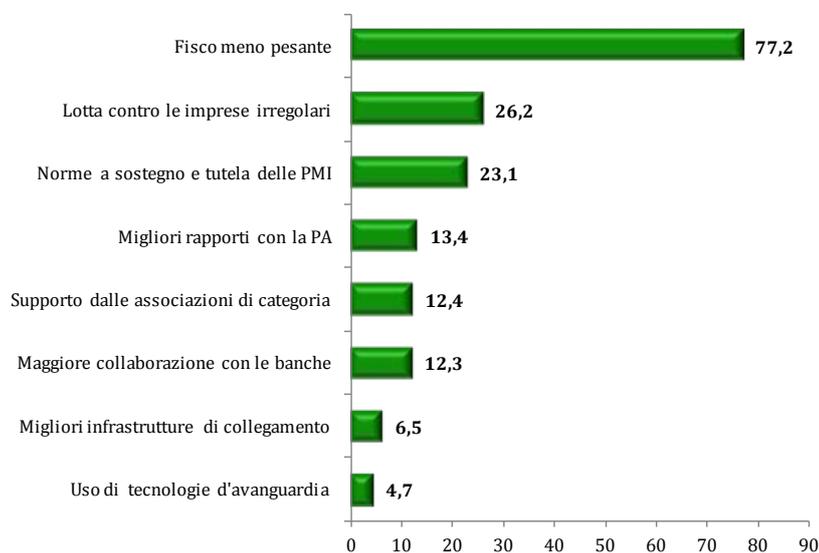
Altre importanti forme di semplificazione e agevolazione diffusamente richieste sono legate alle norme fiscali come il concordato biennale preventivo sul reddito da tassare, le detrazioni sul lavoro in relazione alla presenza effettiva nell'impresa e la possibilità di ricorrere al criterio di cassa per la determinazione del reddito delle imprese in contabilità semplificata.

Oltre alla richiesta di riduzione del peso fiscale, molto numerose sono le aziende che auspicano, *in primis*, la lotta a tutte le forme di pratiche abusive e di forme di sommerso e che chiedono, alla Pubblica Amministrazione di essere la prima a dare l'esempio del rispetto delle regole, a cominciare da quelle legate alle scadenze dei pagamenti nei confronti dei propri fornitori. Molte, troppe, sono oggi le aziende in crisi di liquidità anche per ritardi gravi nell'incasso di forniture effettuate presso strutture pubbliche, nonostante gli accordi e le indicazioni normative orientate al recupero dei relativi crediti.

Le imprese sanno che un fisco migliore fa la differenza tra la crescita e il permanere in una situazione come quella attuale. Bisognerebbe quindi riuscire a porre le basi per un nuovo patto tra lo Stato e le imprese, con un fisco più efficiente che potrebbe, pertanto, generare imprese più trasparenti, oltre a liberare quelle risorse utili a investimenti ed al ritorno alla crescita.

In particolare, come visto in precedenza una struttura fiscale più equilibrata e più vicina alle imprese potrebbe essere un incentivo a far crescere o a fare accedere l'impresa più facilmente sui mercati esteri: non a caso il primo degli strumenti che potrebbe spingere le imprese ad operare all'estero è, secondo l'opinione degli intervistati, il poter godere di incentivi fiscali per le attività di internazionalizzazione (39,7%).

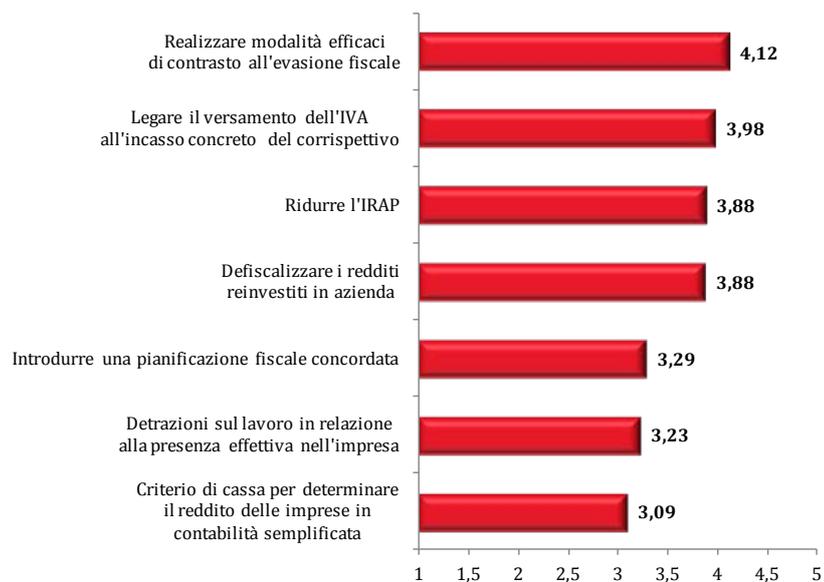
Fig. 3.23 – Fattori che potrebbero sostenere e rilanciare la crescita dell'impresa*
(val. % sul totale del campione)



* Il totale non fa 100 perché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Fondazione R.ETE.. imprese Italia, 2012

Fig. 3.24 – Interventi considerati prioritari nell'ambito di una futura riforma fiscale (voto medio tra 1=non rilevante e 5=decisamente prioritario)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE.. imprese Italia, 2012

3.8. L'orgoglio e il coraggio di fare impresa

Sebbene stiano attraversando il momento forse più difficile nella gestione delle loro attività, in un frangente nel quale sono improvvisamente venute a mancare certezze e abitudini consolidate, i titolari delle piccole aziende italiane mantengono intatto l'orgoglio dell'essere imprenditori, la gratificazione personale che ne deriva e tutti gli elementi caratterizzanti di quella cultura che ha portato al profondo radicamento del capitalismo diffuso nel nostro Paese.

È l'orgoglio che li contraddistingue quel che consente di comprendere le ragioni della tenace resistenza degli imprenditori, la loro capacità di mettersi in discussione e di ricominciare, affrontando sfide nuove e complicate: l'orgoglio di svolgere il proprio mestiere con professionalità, impegno e dedizione, nella consapevolezza che la piccola impresa e l'impresa diffusa rappresentano la colonna portante dello sviluppo nazionale.

Pur essendo coscienti dei molti elementi di criticità che ne limitano la portata, ben il 66% dei rispondenti ritiene infatti che ancora oggi le piccole imprese abbiano un ruolo centrale nello sviluppo del Paese (fig. 3.25). Un ulteriore 15,7%, che pure esprime maggiori riserve in considerazione del limitato peso politico che la piccola impresa sembra avere, ritiene che vi siano comunque ampi margini da conquistare, mentre minore è l'incidenza di coloro che oscillano tra la disillusione ("le Pmi hanno un ruolo marginale, come sempre" per il 10,8% del campione) e la rassegnazione ("Non hanno alcun ruolo" per il 7%).

Nonostante la crisi produca un'elevata mortalità d'impresa e stia trasformando in maniera anche radicale molti contesti territoriali, i piccoli imprenditori sono quindi ancora in massima parte convinti dell'importanza della funzione sociale che le loro aziende svolgono. E ritengono che, se adeguatamente sostenute e valorizzate, queste siano in grado di offrire un contributo determinante – o almeno potenzialmente crescente – alla ripresa del sistema economico nazionale.

Quello che sorprende maggiormente, infatti, è che sebbene le rilevanti difficoltà, nonostante il fatturato che si riduce e la crisi che morde portando via clienti, risorse e risparmi, ben l'83,5% degli imprenditori si dichiara soddisfatto del proprio lavoro (fig. 3.26). Ancora maggioritaria, ma leggermente inferiore (pari al 64,8% del campione) è, invece, la quota di chi,

soddisfatto, si sentirebbe anche di consigliare ad altri di seguire le proprie orme, avventurandosi in un'attività imprenditoriale.

Le ragioni per cui più oltre un terzo degli intervistati invita a tentare percorsi professionali alternativi, pur ritenendosi in massima parte personalmente soddisfatto della propria scelta, sono essenzialmente attribuibili all'eccessiva incertezza dell'attuale situazione economica e alle troppe tasse, che portano via gran parte del guadagno (fig. 3.27). Ancora una volta è quindi possibile osservare come per gli imprenditori l'attuale regime fiscale si confermi una delle principali cause di malcontento.

Le spinte soggettive che portano a scegliere di diventare imprenditore sono le più diversificate e possono essere ricondotte, a seconda delle circostanze in cui sono maturate e del carattere individuale (fig. 3.28):

- alla volontà di soddisfare un naturale desiderio di autonomia (30,2%) o di corrispondere ad una vocazione o inclinazione personale (10,7%);
- a situazioni favorevoli che hanno consentito di cogliere un'allettante opportunità (21,3%);
- alla volontà di proseguire e salvaguardare una tradizione di famiglia, subentrando in un'attività già avviata (21,1%);
- alla necessità di inventarsi un mestiere, soprattutto in tempi di crisi, quando essere assunti alle dipendenze di altri è sempre più difficile (16,4%).

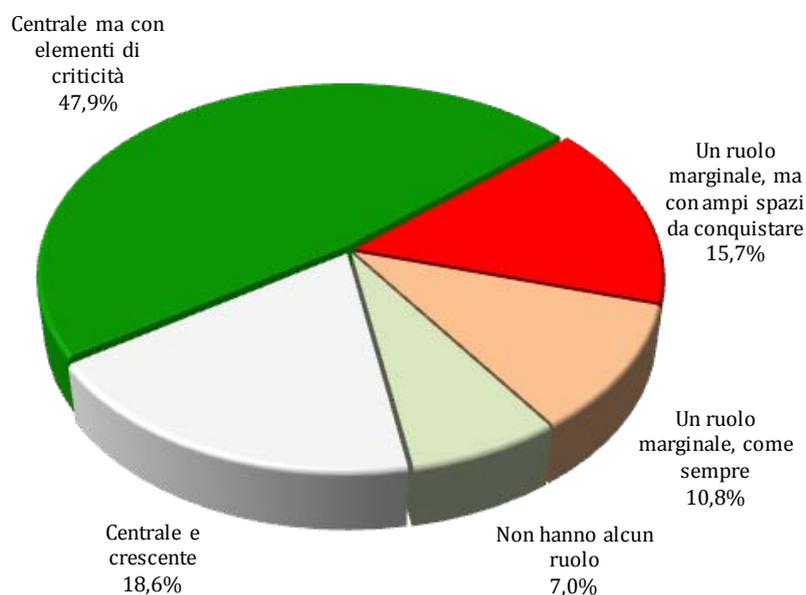
È interessante osservare come, a partire dal motivo principale che ha orientato la scelta di entrare in azienda, si possono rinvenire profili imprenditoriali tra loro molto differenti. Così, il senso d'autonomia lo si ritrova in particolare tra gli imprenditori del Nord Est e tra coloro che operano nel settore del commercio o delle costruzioni, oltre ovviamente che tra i lavoratori in proprio; ad avere colto un'opportunità sono soprattutto i titolari di strutture nel campo dell'accoglienza o della ristorazione, con un numero d'addetti inferiore a dieci e localizzate in prevalenza nell'Italia centrale; a proseguire una tradizione familiare sono invece i titolari di imprese più strutturate, che superano la soglia dei 10 addetti, e che si localizzano nei settori del manifatturiero e del commercio ed in particolare nel Nord Ovest del Paese; si è invece imprenditori per necessità di lavorare nell'Italia centro-meridionale ed in tal caso la scelta prevalente è quella

d'avviare un'attività unipersonale nei trasporti, nelle costruzioni o nel commercio (fig. 3.29).

Si viene così a delineare non già un unico indistinto ideal-tipo d'imprenditore caratterizzato da un'elevata omogeneità sociale e culturale, bensì un mosaico complesso e articolato d'esperienze, che convergono però nel definire una comunità di valori, esigenze e aspirazioni. A prescindere dalle motivazioni che hanno portato ad avviare un percorso imprenditoriale, infatti, è nei valori che ispirano l'agire e nei comportamenti che si intendono adottare (oltre che nei problemi che si devono affrontare e che sono stati analizzati nei paragrafi precedenti) che si esprime il sentire unitario delle piccole imprese italiane:

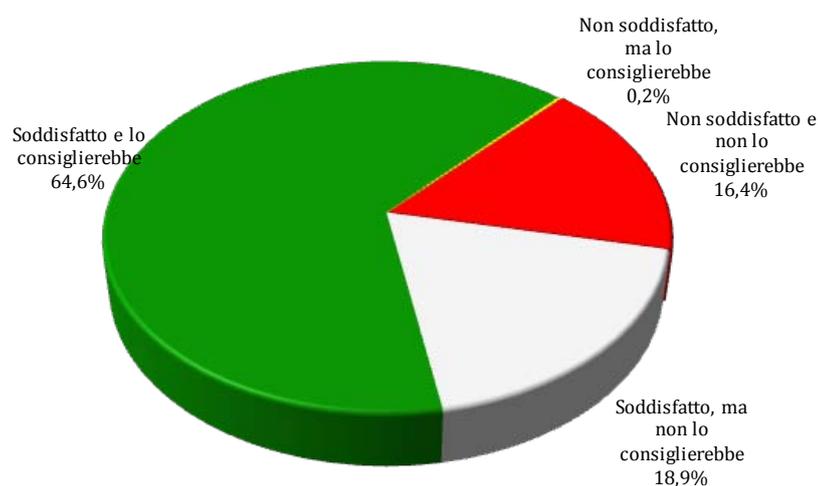
- tra i valori, spicca innanzitutto una certa attenzione per la qualità. La soddisfazione del cliente si interseca con la gratificazione personale che deriva dallo svolgere un lavoro all'altezza delle proprie aspettative. È in questo carattere che si esplicita l'essenza e la natura stessa di attività che in senso lato possono essere definite artigianali (dove con tale termine non si intende la sola iscrizione ad un albo, quanto piuttosto una modalità di concepire il proprio lavoro e l'attività imprenditoriale). Un modo, appunto, caratterizzato da un elevato livello di personalizzazione e da una cura dei particolari che si contrappone a un'offerta di prodotti e servizi standardizzata e massificata. Un modo in cui la ricerca della qualità prevale sulla ricerca rappresenta un viatico necessario rispetto all'ottenimento di un tornaconto economico (fig. 3.30);
- osservando, invece, i principali obiettivi di miglioramento, si può notare come i piccoli imprenditori stiano cominciando ad adottare un atteggiamento differente rispetto al recente passato, improntato a fronteggiare il rigore – imposto dalla crisi – con il rigore. Per le piccole aziende fare i conti con la crisi non significa soltanto cercare nuove risorse finanziarie, ma anche interrogarsi a fondo sulla gestione dell'azienda. A tal fine, si cerca innanzitutto di identificare eventuali problemi interni e di sviluppare nuove forme di controllo su ciò che avviene sia dentro che fuori l'impresa. (fig. 3.31).

Fig. 3.25 – L’immagine e il ruolo delle piccole imprese e dell’impresa diffusa nello sviluppo economico del Paese (val. % sul totale del campione)



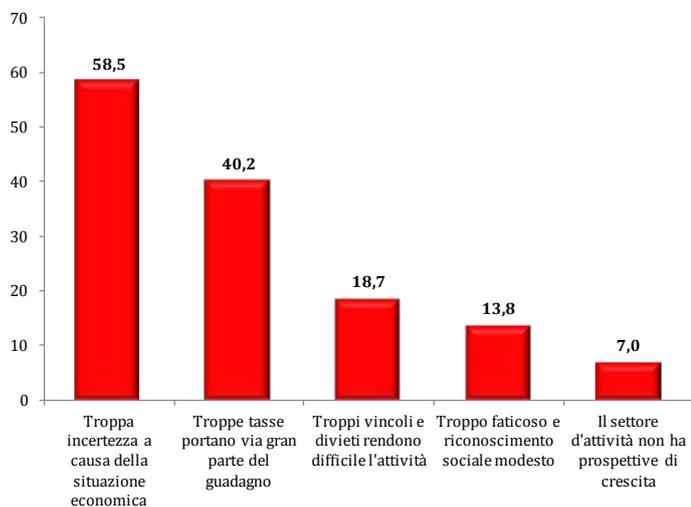
Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.26 – Livello di soddisfazione personale verso l’attività svolta e disponibilità ad essere “d’esempio” (val. % sul totale del campione)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

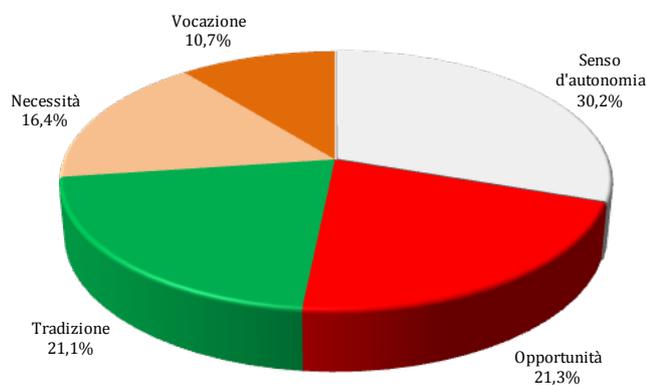
Fig. 3.27 – Ragioni per cui non consiglierebbe di intraprendere un percorso imprenditoriale* (val. % su chi non consiglierebbe di diventare imprenditore)



* Il totale non fa 100 perché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.28 – Principale pulsione alla base del desiderio di diventare imprenditore (val. % sul totale del campione)



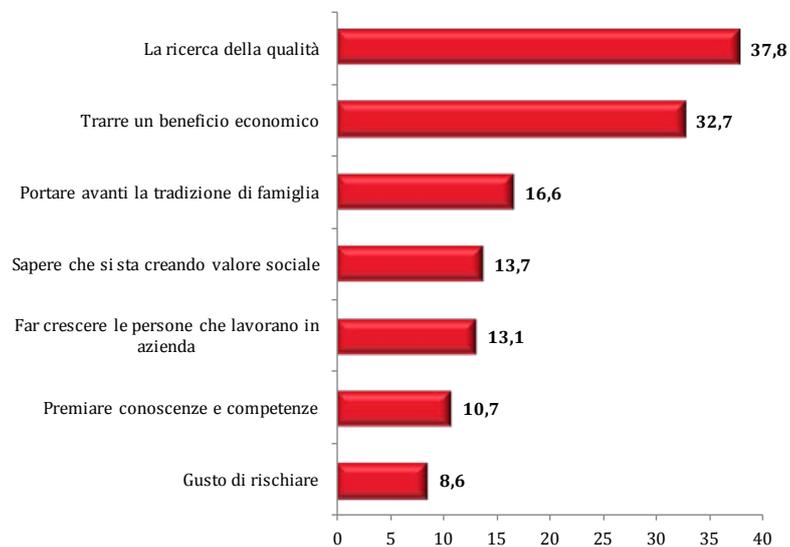
Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.29 – Le variabili motivazionali dell'imprenditorialità in Italia



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

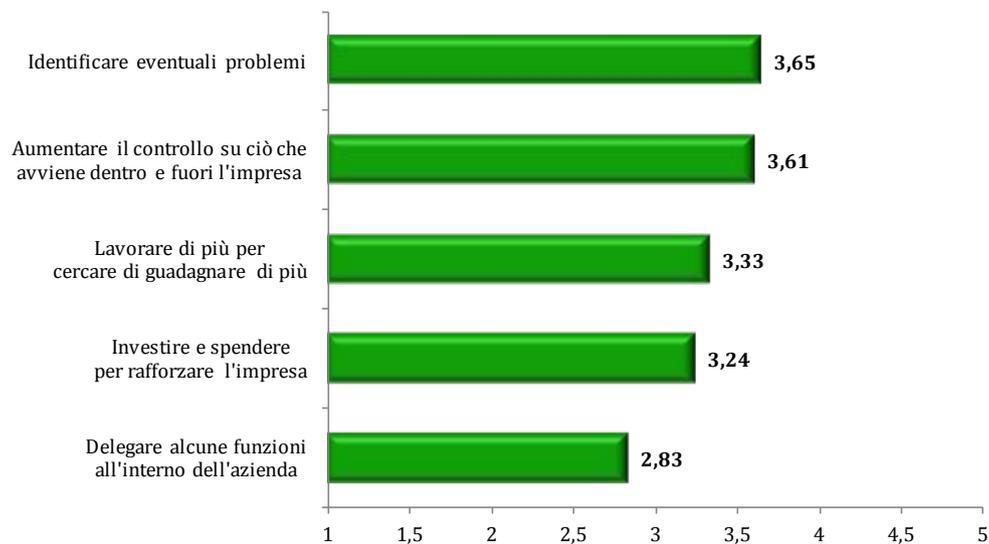
Fig. 3.30 – I valori che ispirano l'agire imprenditoriale* (val. % sul totale del campione)



* Il totale non fa 100 perché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.31 – Principali obiettivi di miglioramento nei rapporti con l'attività d'impresa (voto da 1=obiettivo marginale a 5=obiettivo prioritario)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

3.9. Il futuro sospeso per l'impresa e per l'imprenditore

Un ultimo aspetto che si è deciso di sondare attraverso l'indagine riguarda le prospettive future, sia dell'impresa (e in questo caso il focus temporale è di breve periodo, legato alle previsioni per l'intero 2012), sia dell'imprenditore, cui si chiede invece una visione di quello che sarà il suo mondo una volta raggiunta l'età della pensione.

In entrambi i casi, le aspettative sono tutt'altro che positive:

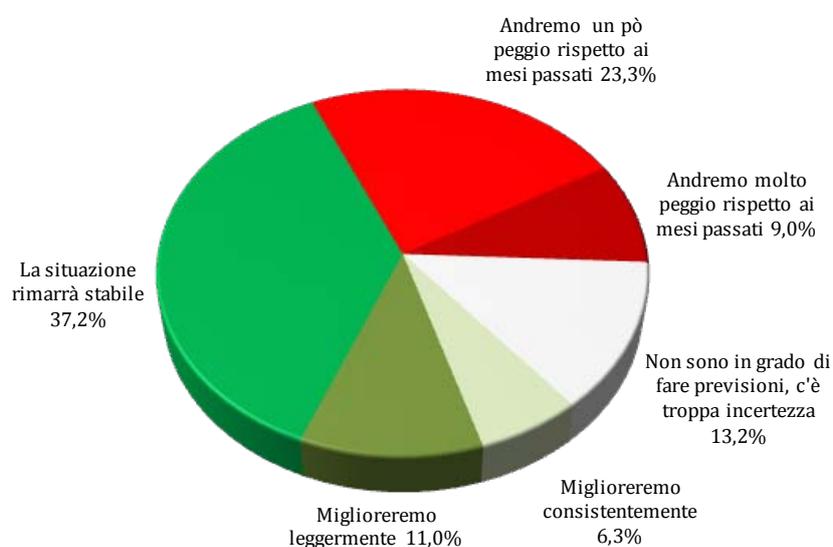
- soltanto il 17% degli intervistati si aspetta un 2012 migliore dell'anno che l'ha preceduto e tra costoro i due terzi si premurano di precisare che sarà soltanto leggermente migliore. Sul fronte opposto, la quota di pessimisti raggiunge il 32,3%. Se un ulteriore 13% non è ancora in grado di fare previsioni per via della troppa incertezza che caratterizza i mercati in questo momento, l'opinione più diffusa è che la situazione resterà sostanzialmente analoga a quella dell'anno precedente (fig. 3.32). Si tratta quindi di un altro anno di recessione, caratterizzato da una moderata contrazione del fatturato, un'ulteriore lieve flessione dell'occupazione e investimenti ancora stagnanti;
- lo scenario non migliora quando agli imprenditori si domanda come vedono il futuro a partire dal giorno in cui decideranno di smettere di lavorare. A tale proposito, la maggioranza del campione si dichiara molto preoccupata e nello specifico il 33,4% pensa che la situazione sarà abbastanza problematica mentre il 22,6% sostiene che, nonostante i contributi versati, sarà impossibile beneficiare d'una pensione adeguata. A costoro si aggiunge un ulteriore 22% di rispondenti che non è in grado di valutare quale sarà la propria condizione ed un 10,5% che ritiene sia prematuro preoccuparsene (fig. 3.33). In sostanza, soltanto un imprenditore su dieci è convinto che non avrà problemi al momento della pensione.

Non stupisce, pertanto, che ben il 56% degli imprenditori sia convinto che l'unica soluzione che potrà garantirgli di godere una vecchiaia serena consiste nel continuare a lavorare. A fronte d'un sistema previdenziale poco generoso nei confronti dei titolari d'impresa, la situazione attuale mostra però soprattutto l'estrema debolezza degli strumenti integrativi, ben lungi dal rappresentare quella tanto decantata seconda gamba del sistema previdenza. Soltanto il 19% degli imprenditori ha sottoscritto piani d'accumulo e

analoghe formule di previdenza complementare, mentre appena il 12% ha stipulato una polizza assicurativa (fig. 3.34).

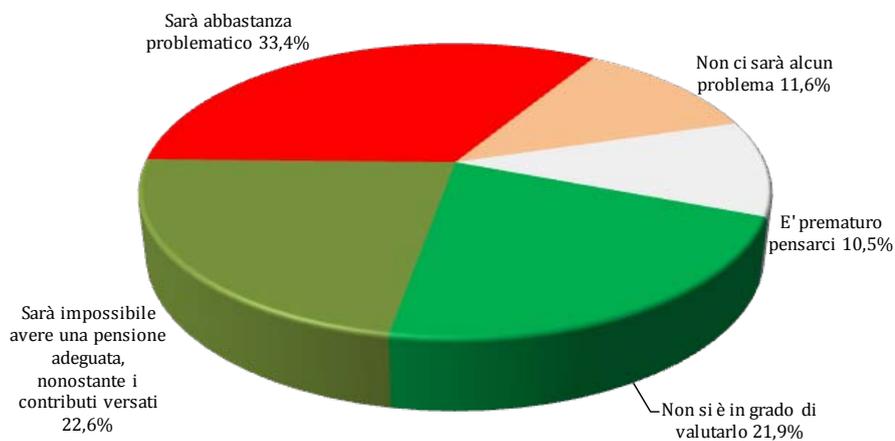
Se la quota di coloro che ritengono d'essere troppo giovani per occuparsi di queste cose è molto elevata (forse troppo, considerando che si attesta intorno al 28% per gli imprenditori d'età compresa tra i 35 e i 44 anni e resta pari al 10% tra quelli della classe d'età 45-54 anni) la situazione non migliora nemmeno tra gli *over 55*. Soltanto un quinto degli imprenditori ormai prossimi all'età pensionabile potranno contare su forme di previdenza volontaria e integrativa (verosimilmente sottoscritte in età avanzata), mentre addirittura i due terzi si dicono convinti che dovranno comunque continuare a lavorare: prospettiva che paradossalmente cresce all'aumentare dell'età, mentre i più giovani (quelli secondo cui è prematuro preoccuparsi) sono certi che alla fine, in un modo o nell'altro, potranno godersi la meritata pensione (fig. 3.35).

Fig. 3.32 – Previsioni congiunturali relative all'attività d'impresa (val. % sul totale del campione)



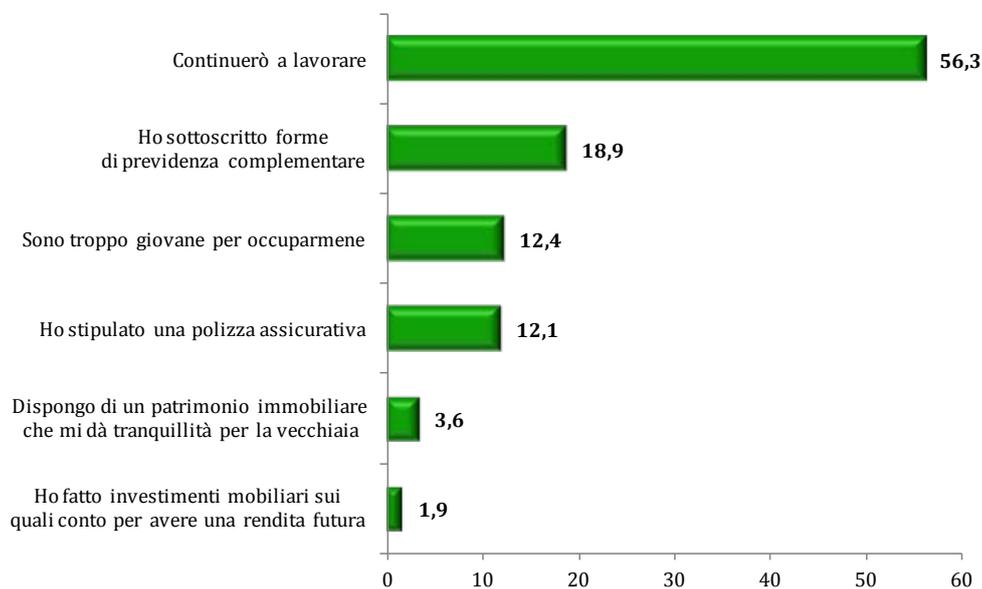
Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.33 – Previsioni sul futuro personale nel momento in cui l'imprenditore raggiungerà l'età della pensione (val. % sul totale del campione)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

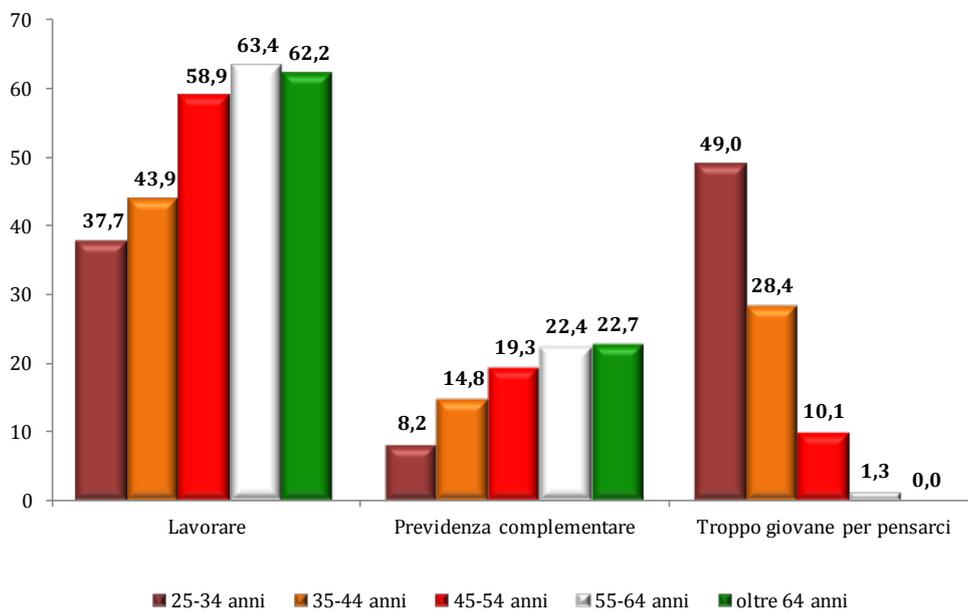
Fig. 3.34 – Soluzioni che gli imprenditori intendono adottare per garantirsi una vecchiaia serena* (val. % sul totale del campione)



* Il totale non fa 100 perché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.35 – I principali comportamenti messi in atto per garantirsi una vecchiaia serena (val. % per classi d'età)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

3.10. Una grande *partnership* per piccole imprese

La crisi economica pone alle aziende numerose sfide. Esse devono confermare la propria capacità di sapersi adattare alle difficoltà e di reagire, riorganizzando struttura e attività in funzione dei radicali cambiamenti del contesto in cui si trovano ad operare. Ad un'analoga trasformazione sono tuttavia chiamate anche le organizzazioni di rappresentanza del mondo imprenditoriale.

Le associazioni di categoria godono di un rapporto diretto con le imprese, frutto di una presenza capillare e consolidata nel tessuto produttivo del Paese: una vicinanza confermata non soltanto dai dati ufficiali relativi al tesseramento presso le singole associazioni, ma anche dal campione qui oggetto d'indagine. Si può cogliere, infatti, che sia ben il 48,2% delle aziende intervistate ad essere iscritte, con oscillazioni piuttosto limitate tra un comparto e l'altro ed un'incidenza che cresce all'aumentare della dimensione d'impresa (fig. 3.36):

- si attesta intorno al valore medio (48,2%) la quota d'aziende iscritte appartenente ai comparti del commercio, dell'industria manifatturiera o dei trasporti, mentre una propensione leggermente superiore sembra caratterizzare il settore ricettivo (55%) ed una leggermente inferiore le costruzioni o gli altri servizi (46%);
- la quota di aziende unipersonali iscritte ad associazioni di categoria è pari al 46%, mentre tale percentuale raggiunge il 50% con riferimento alle micro-imprese con almeno 2 addetti e supera il 56% oltre la soglia dei 20 addetti.

Un simile patrimonio relazionale comporta al tempo stesso un *surplus* di responsabilità. Le associazioni di categoria dispongono di strutture, competenze e professionalità che consentono loro d'essere in prima fila nell'affiancare le aziende, nell'aiutarle ad affrontare i problemi e le questioni sollevate dai cambiamenti in atto nel sistema produttivo del Paese. Tuttavia, come già si è osservato con riferimento all'*export*, gli interlocutori cui le aziende si rivolgono con elevata frequenza per fronteggiare problemi collegati alla loro attività sembrano altri: sono soprattutto i commercialisti (69%) ed in subordine le banche (32,6%) o altri consulenti (16,9%) (fig. 3.37):

L'8,2% del campione si affida, invece, alle associazioni di categoria, percentuale che raggiunge il 13,8% con riferimento ai soli iscritti (comportando, in questo caso, una flessione della quota di coloro che si rivolgono ai commercialisti).

È interessante notare che la capacità di penetrazione dell'associazionismo, il suo essere in grado di proporsi come *partner* affidabile nella gestione stessa dell'impresa, varia in misura considerevole tra le differenti aree geografiche del Paese (fig. 3.38). Nelle regioni del Nord, tra l'Emilia Romagna e il Veneto, la Lombardia ed il Piemonte, è oltre il 10% delle imprese a vedere nelle associazioni uno dei principali soggetti con cui relazionarsi per affrontare problemi e questioni relative la propria attività. Tale quota si riduce al 7,4% nell'Italia centrale e ad un modesto 4,8% in quella meridionale, a fronte di tassi di iscrizione ad associazioni di categoria sostanzialmente equivalenti.

Emerge, quindi, un profondo differenziale nel mondo dell'associazionismo. Ancora più rilevante, tuttavia, è il *gap* generazionale che si può cogliere dall'indagine e che suona come un campanello d'allarme per l'intero sistema della rappresentanza. Benché la quota di iscritti sia elevata anche tra quanti hanno meno di 35 anni, i giovani imprenditori non sempre identificano nelle associazioni un interlocutore rilevante cui affidarsi per orientare le scelte strategiche dell'azienda, tendendo invece a confrontarsi (ben più di quanto avvenga nelle altre classi anagrafiche) con altri esperti.

Uno dei motivi che rende difficile per molti imprenditori ritenere nel sistema associativo come il *partner* per la crescita, risiede anche nella qualità della sua offerta di servizi, talvolta standardizzata, che a sua volta ha finito per alimentare aspettative tendenti al ribasso.

Quello che oggi le aziende si aspettano dalle associazioni è, innanzitutto, un supporto nell'accesso al credito e più in generale un'offerta di servizi completa e conveniente: a condividere tali desideri è rispettivamente il 44% e il 39% delle imprese con meno di 50 addetti. Il 35,4% del campione, inoltre, si augura che dalle associazioni di categoria possano giungere misure ed agevolazioni che consentano di uscire dall'avvitamento della crisi (fig. 3.39).

Le aspettative si riducono in parte quando si fa riferimento ad iniziative più discontinue con il passato, che potrebbero avere un impatto decisivo nel

riorientare le scelte strategiche ed il posizionamento competitivo delle piccole imprese.

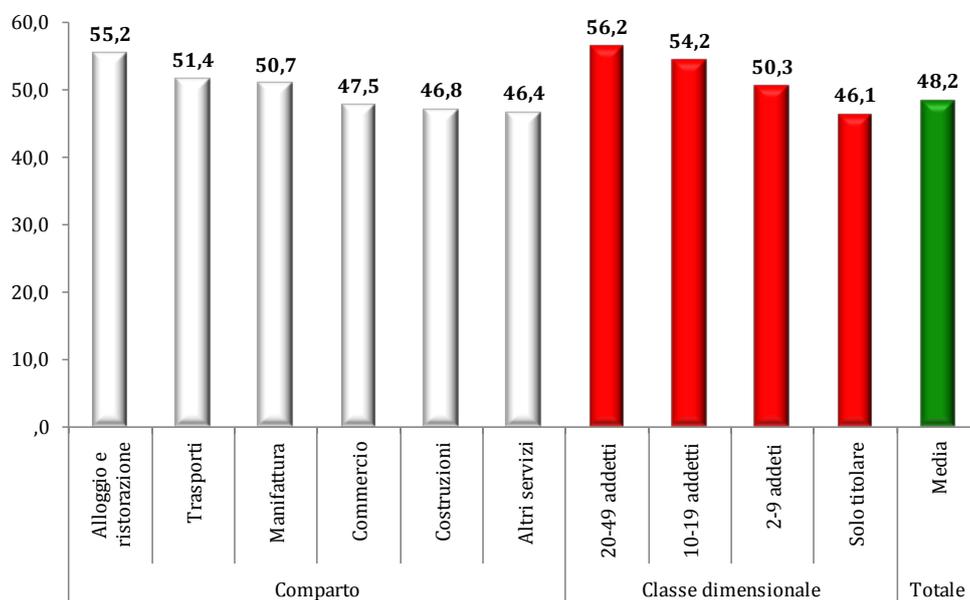
Nello specifico, solo il 9% del campione (percentuale che raggiunge il 13% con riferimento alle sole aziende manifatturiere) si aspetta dalle associazioni di categoria un contributo nello sviluppo di processi innovativi o nella ricerca di nuovi mercati.

Ancora inferiore è la quota di chi prefigura dalle organizzazioni di rappresentanza un contributo per migliorare la dotazione aziendale in termini di capitale umano, sia attraverso un'offerta di efficaci strumenti di formazione (il 7,9% delle aziende) che tramite un contributo diretto nella selezione di personale qualificato (il 4,5%). In entrambi i casi, il *target* imprenditoriale più sensibile a questo tipo di offerta è rappresentato dalle strutture la cui dimensione è compresa tra i 10 e i 19 addetti, realtà sufficientemente grandi da avere bisogno d'una gestione complessa del personale, ma che non raggiungono una dimensione tale da poter provvedere autonomamente ai propri bisogni. Lo si nota osservando come soltanto il 5,2% del campione chieda una maggiore visibilità mediatica e la capacità di contare di più nei processi decisionali, percentuale che comunque sostanzialmente raddoppia tra le aziende con almeno 10 addetti.

In sintesi, le MPMI che ben comprendono quanto sia prioritario riuscire ad accedere a nuovi mercati e a qualificare la propria offerta mediante prodotti o servizi innovativi, dalle associazioni di categoria sembrano aspettarsi un aiuto soprattutto nelle relazioni con il sistema bancario, una più ampia offerta di servizi di base a prezzi contenuti e una formula vincente che consenta di uscire definitivamente dall'attuale congiuntura di crisi.

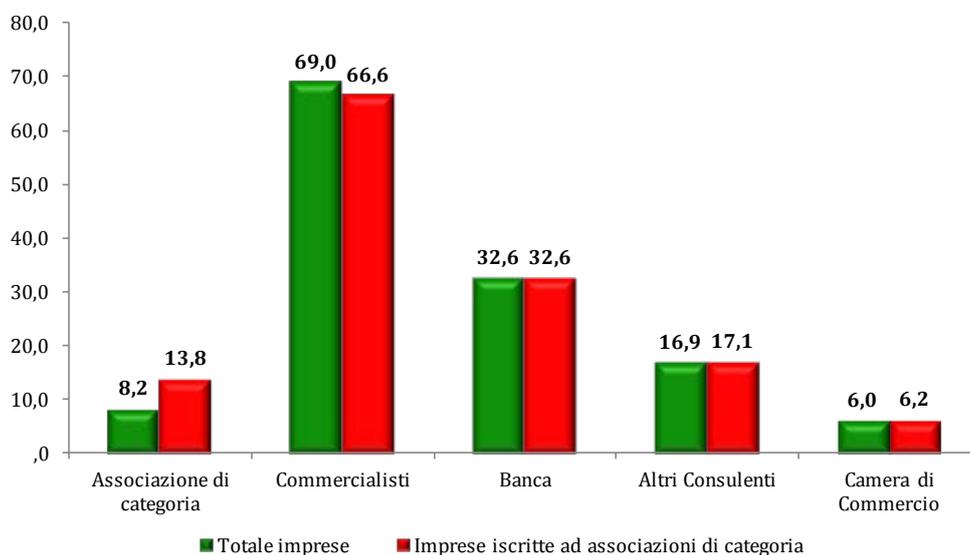
La sfida, per le organizzazioni di rappresentanza, consiste proprio nell'investire di più sul piano della prossimità con le imprese, affiancandole e sostenendole non soltanto nelle attività che garantiscono il normale funzionamento dell'impresa, quanto soprattutto in quegli aspetti strategici, correlati all'innovazione, al posizionamento di mercato, al rafforzamento delle competenze professionali interne, che ormai si dimostrano sempre più imprescindibili per il rafforzamento del tessuto produttivo di piccoli imprenditori.

Fig. 3.36 – Quota di piccole imprese iscritte ad associazioni di categoria (val. % per comparto e classe dimensionale)



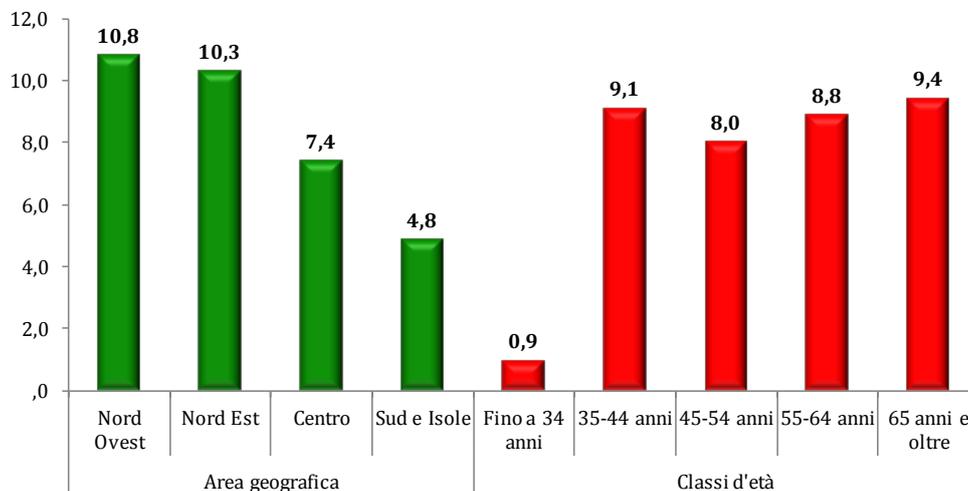
Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.37 – Soggetti con cui le piccole aziende si relazionano per affrontare problemi e questioni relative alla propria attività (val. % sul totale del campione)



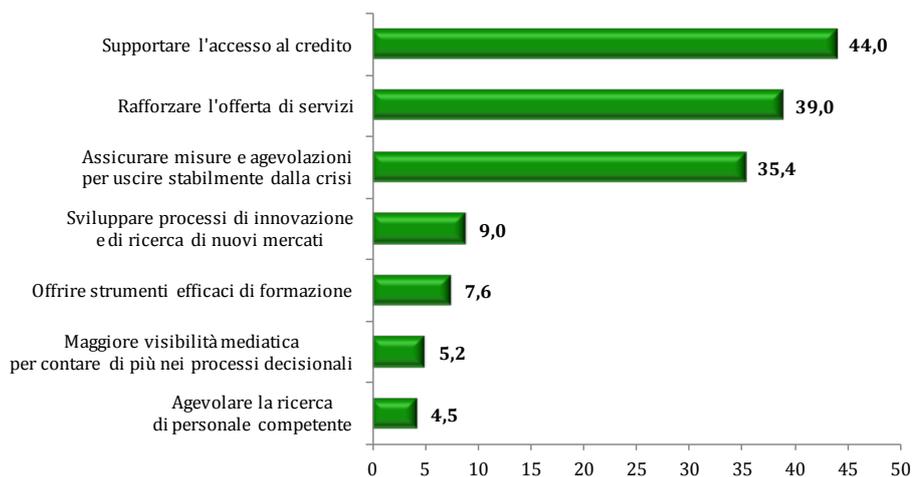
Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.38 – Le associazioni di categoria come principale soggetto con cui ci si relaziona per affrontare problemi e questioni relative alla propria attività (val. % per area geografica e classi d'età)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Fig. 3.39 – Interessi prioritari cui si vorrebbe che le associazioni di categoria dessero risposta (val. % sul totale del campione)



Fonte: indagine Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

4. IL CAMMINO DELLA RAPPRESENTANZA DATORIALE

Le trasformazioni in atto nel sistema produttivo del Paese si sono caratterizzate, negli anni recenti, per un'intensità e un vigore difficilmente prevedibili.

Al piccolo imprenditore vengono improvvisamente a mancare certezze e punti di riferimento: cambiano le dimensioni del mercato, cambiano le aspettative dei clienti sia in termini di prezzo (che vorrebbero ridotto) sia di qualità (che invece aumentano), cambiano nelle forme e nei contenuti i rapporti con i tradizionali interlocutori, primo tra tutti il mondo bancario.

Oggi più che nel passato le piccole imprese hanno quindi l'esigenza di essere affiancate e sostenute da un partner dotato delle visioni, delle competenze e dell'autorevolezza necessaria per aiutarle ad affrontare in modo attivo la difficile transizione attualmente in corso.

Il presente capitolo è frutto di un percorso finalizzato a comprendere, alla luce delle sollecitazioni che giungono dai propri dirigenti delle articolazioni territoriali, quali siano le principali linee evolutive (anche quelle già in atto) delle organizzazioni intorno a cui si condensa il mondo delle piccole imprese italiane. Si tratta di un viaggio e di un confronto che ha visto il coinvolgimento di 24 dirigenti di livello regionale e provinciale, rappresentativi in maniera equilibrata di tutte le macro-aree del Paese ed espressione di quella conoscenza e capacità di presidio del territorio che rappresenta il patrimonio unico nelle esperienze di Confcommercio, Confartigianato, Cna, Confesercenti e Casartigiani: associazioni che a livello nazionale rappresentano congiuntamente circa 2 milioni e mezzo di imprese.

4.1. L'intensificarsi e il moltiplicarsi dei bisogni

La delicata situazione che il tessuto produttivo delle micro e delle piccole imprese sta affrontando è stata approfonditamente analizzata nelle precedenti sezioni del presente report, sia attraverso le evidenze che emergono dall'analisi dei dati *desk* (cap. 2) che tramite i risultati dell'indagine (cap. 3).

In questa parte si intende invece illustrare come l'attuale congiuntura si ripercuota sui rapporti tra l'azienda iscritta e le associazioni di categoria, attraverso sollecitazioni e stimoli differenti rispetto al recente passato. Il punto d'osservazione è quello dei dirigenti territoriali che quotidianamente svolgono la propria azione sul terreno, in strutture che si trovano in costante relazione con gli imprenditori e quindi ne condividono le sfide, i desideri e gli affanni.

4.1.1. La poliedricità delle situazioni di crisi

L'immagine che emerge è variegata, frutto di una poliedricità di esperienze, di situazioni e di contesti tipica d'un Paese che trova nei localismi – ciascuno dei quali portatore di uno specifico modello e di un'irripetibile combinazione di fattori produttivi – la propria forza e il proprio tratto distintivo.

Ogni città, ogni territorio, ha la sua natura, le sue specializzazioni e le sue vocazioni. In molti casi, la crisi iniziata nel 2008 sembra avere sostanzialmente accelerato dinamiche già in atto a livello locale. Ciò comporta che l'impatto sul piano nazionale sia stato diversificato, sia nell'intensità che nei tempi (e nei modi), e di conseguenza che, al di là di alcuni tratti comuni, di alcune esigenze trasversali e condivise, anche i bisogni del mondo imprenditoriale assumano sfumature differenti.

Sono quindi le associazioni che localmente devono confermare un'autonomia e adeguata capacità di elaborazione e di risposta nei confronti delle esigenze prevalenti del tessuto produttivo, declinando sulle specifiche realtà formule e modelli condivisi.

Qui di seguito si riportano alcuni esempi delle più rilevanti espressioni territoriali della crisi, che non hanno la pretesa di esaurire l'intero arco delle specificità possibili, ma quello di indicare alcune tendenze emblematiche (tav. 4.1):

Tav. 4.1 – Percezione e declinazioni della crisi in alcuni contesti territoriali

Piemonte

La prima vera crisi, per il territorio torinese, è stata vissuta nel corso degli anni '90 ed è figlia delle difficoltà conosciute da alcune grandi industrie che avevano un ruolo egemone nel delineare gli equilibri e i ritmi dell'attività produttiva. Il ridimensionamento di aziende come la Fiat, l'Olivetti e la Pirelli ha profondamente mutato il tessuto economico locale, portando a disperdere un enorme patrimonio di capacità e professionalità. Al tempo stesso, una simile situazione ha richiesto alle piccole imprese di fronteggiare prima che altrove sfide e problemi quali quelli legati al ritardo nei pagamenti, all'esigenza di diversificare i propri fornitori o di internazionalizzarsi.

Affrontare queste trasformazioni ha anche permesso alla città di Torino di riconvertirsi, almeno parzialmente. Di sviluppare un'identità nuova da affiancare a quella precedente, un'identità che affonda le proprie radici nella scoperta dell'attrattiva turistica e del loisir, del design e di un terziario avanzato che in qualche misura trova nel grattacielo di Intesa SanPaolo il proprio emblema.

La natura urbana resta comunque essenzialmente legata a un manifatturiero di alto livello, un manifatturiero che continua a investire sulla città ma ha subito con forza l'impatto della recente crisi, tanto che nel 2010 Torino è stata la città italiana in cui si è avuto il maggior numero di ore di cassa integrazione. Oltre alle imprese artigiane e industriali, la prima fase della crisi ha toccato tutte le aziende che hanno rapporti con la produzione: il commercio all'ingrosso, la progettazione, la consulenza, etc. Oggi la crisi sembra invece essere entrata in una fase nuova, trasferendosi dalla produzione (che comincia a reagire) al commercio al dettaglio e ai servizi alla persona, comparti fortemente provati dalle difficoltà occupazionali registratesi negli ultimi anni.

Lazio

Roma è una città caratterizzata da un'ipertrofia del settore pubblico che garantisce al tempo stesso una quota rilevante di occupazione. Al tempo stesso è una città dalla forte valenza turistica, con un conseguente presidio non solo delle attività commerciali, ma anche dell'accoglienza e della ristorazione. Roma è però anche una città industriale e produttiva, nella quale un settore manifatturiero tradizionale oggi in difficoltà coesiste con eccellenze nel campo

| | |
|-----------------------|--|
| | <p>dell' <i>information technology</i>, dell'audiovisivo e del biomedicale.</p> <p>Gli effetti della crisi sono quindi spesso contrastanti e le sollecitazioni che giungono al mondo della rappresentanza non sono univoche. Tuttavia, quello che sta emergendo è l'affermarsi di questioni e problematiche condivise dai differenti comparti. Un esempio eclatante riguarda le aziende che operano a contatto con il sistema sanitario, subendone l'eccessiva dilatazione dei tempi di pagamento. È un problema condiviso da realtà <i>hi-tech</i> che producono apparecchiature biomedicali e da aziende operanti in settori più tradizionali che hanno rapporti col sistema sanitario.</p> <p>In un'area metropolitana come quella di Roma la crisi ha quindi favorito l'emergere di una serie di fabbisogni congiunturali trasversali rispetto ai settori.</p> |
| <p><i>Veneto</i></p> | <p>In Veneto la crisi si inserisce su un profondo processo di riaggiustamento strutturale di lungo periodo iniziato già all'inizio degli anni 2000 e che ha portato, innanzitutto, a uno sgonfiamento e un ripensamento dei tradizionali distretti produttivi. È il caso, per esempio, della concia o dell'oreficeria di Vicenza, la cui trasformazione – che ha portato alla scomparsa d'una quota importante di realtà produttive – è iniziata ben prima del 2008, seppure negli ultimi anni le tendenze già in atto si siano accentuate.</p> <p>Le realtà che sono sopravvissute e che sopravvivranno sono quelle che hanno saputo riorganizzarsi, ripensare al proprio modo di produrre e di presidiare i mercati, e che a fronte d'un mercato interno bloccato sono riuscite a posizionarsi sulle reti dell'internazionalizzazione.</p> <p>La riduzione della ricchezza generata dal sistema produttivo si ripercuote sui consumi ed in particolare sulle città, che stanno attraversando una fase di impoverimento, caratterizzata da un'offerta commerciale sempre più standardizzata e tendente verso il basso, a sua volta spinta da una crescente competizione sui prezzi.</p> |
| <p><i>Toscana</i></p> | <p>Le difficoltà legate all'esplicarsi degli effetti della crisi economica, in Toscana, sono arrivate in ritardo rispetto ad altre realtà, assumendo caratteristiche molto diversificate tra i vari territori. L'impatto della crisi è decisamente attutito in città come Firenze, Pisa o Siena, caratterizzate da una forte attrattività turistica (anche se vi sono delle incertezze su come Siena affronterà il probabile ridimensionamento</p> |

del ruolo, finora imprescindibile, di motore dello sviluppo locale del Monte dei Paschi). Si avverte, invece, in misura considerevole in territori come la Val di Cornia o Massa, dove le difficoltà di grandi aziende quali Lucchini o Eaton e dei cantieri del marmo hanno portato alla dismissione di molte imprese subfornitrici e ad un impatto fortemente negativo sull'occupazione locale. Con riferimento al commercio, in tutta la regione si assiste ad una contrazione della remunerazione dell'attività d'impresa. Ciò porta ad una tendenziale polarizzazione, tra le attività storiche da un lato, che possono contare su immobili di proprietà e su risorse accumulate in passato e che oggi sfruttano, e le attività intraprese dalle giovani generazioni dall'altro, che non avendo disponibilità immediate si caratterizzano per un *turn over* estremamente elevato.

Regioni del Sud

L'Italia meridionale si caratterizza per un tessuto produttivo frammentato, costituito in larga misura da micro-imprese con una limitata capacità di posizionamento autonomo sui mercati.

Artigianato di produzione, agroalimentare e turismo potrebbero essere i tre pilastri dell'economia del Mezzogiorno, ma la mancanza di coerenti politiche di sviluppo imprenditoriale fa sì che l'attività produttiva sia sostanzialmente legata da un lato a un diffuso precariato pubblico e dall'altro all'indotto delle poche grandi industrie localizzate nel territorio e ne condivide in massima parte le sorti. L'impatto di scelte strategiche quali la chiusura dello stabilimento Fiat di Termini Imerese, ad esempio, hanno quindi un impatto rilevante per tutta l'economia dell'area circostante.

Con riferimento all'attività commerciale, la crisi si innesta su un recente aumento della pervasività della grande distribuzione organizzata, che nelle regioni meridionali è avvenuto sostanzialmente tra il 2003 e il 2006, incrementandone le ripercussioni negative per il commercio nelle aree urbane. L'economia informale diventa per molte aziende l'unica, limitata fonte di reddito o l'unica soluzione per continuare a pagare i dipendenti. Oltre a casi sempre più diffusi in cui si opta per il sommerso tout court, tra le principali irregolarità si possono cogliere, per esempio, quelle relative all'inosservanza degli obblighi contributivi. Ne consegue l'ingresso in un circuito vizioso che porta, per tappe, all'intervento di sanzioni amministrative alla conseguente segnalazione al sistema bancario come azienda insolvente e alla successiva chiusura dell'attività.

Al di là delle specificità territoriali, è opportuno porre in rilievo altri fenomeni che hanno invece valenza trasversale e che si ripercuotono in maniera significativa sul mondo della piccola impresa:

- la crisi dell'edilizia, ormai diffusa in tutto il Paese;
- l'effervescenza che invece caratterizza le attività legate alla *green economy* e ad altre filiere innovative o correlate alla tipicità e alla qualità;
- il riposizionamento dei consumi, con un arretramento di tutto il commercio extra-alimentare (in particolare per quel che concerne abbigliamento, calzature, pelletteria e beni durevoli), mentre a crescere è soltanto l'elettronica.

4.1.2. La mappa delle esigenze condivise

Gran parte delle piccole aziende sta affrontando l'attuale situazione economica con un atteggiamento che oscilla tra l'attendismo e la rassegnazione. L'opinione dei dirigenti associativi intervistati, su questo punto, è invece molto netta; quella che viene chiamata crisi è invece la nuova realtà della competizione e le imprese hanno bisogno d'essere aiutate a comprendere questo cambiamento in atto, hanno bisogno di essere aiutate a guardare al proprio interno per capire cosa e come può essere migliorato per recuperare competitività:

- nel commercio ciò implica accompagnare i piccoli imprenditori a fare un'analisi del *merchandising*, del *visual*, della logica con cui il cliente acquista; significa aiutarli a segmentare la clientela ed i prodotti, a superare un orientamento generalista per puntare invece sulla qualità, sul *brand* del territorio, sulla fidelizzazione del cliente;
- nelle attività artigianali o industriali si traduce nell'assisterli nel qualificare la produzione, imparando a generare maggior valore con una minore attività; vuol dire esplorare nuovi mercati, diversificare i committenti, puntare sull'innovazione e l'internazionalizzazione, nonché essere disposti a sperimentare forme di rete, di collaborazione con altre aziende, anche a costo di perdere un po' della propria indipendenza;
- dal punto di vista gestionale significa invece imparare a non sovrapporre troppo la situazione e la gestione economica dell'azienda con quella della

famiglia e riuscire a valutare la propria esposizione, i rischi e le opportunità derivanti da eventuali investimenti.

Le aziende, prima di ogni altra cosa, necessitano di accompagnamento e tutoraggio (fig. 4.1). Più nello specifico, hanno bisogno di formazione e di informazione: hanno bisogno di un costante aggiornamento delle proprie competenze professionali e di acquisire gli elementi per sviluppare una autonoma capacità di visione e di interpretazione del contesto in cui operano. Ma anche questi, come il precedente, sono bisogni impliciti, non dichiarati e cui forse le aziende stesse non prestano la dovuta attenzione.

Al primo posto tra i bisogni espressi vi è invece, senza dubbio, la richiesta incessante e talvolta perfino drammatica di credito, inteso non tanto come risorse per realizzare investimenti (che spesso la crisi ha praticamente arrestato), quanto di semplice e immediata liquidità, quella liquidità che sola può consentire di continuare a pagare stipendi e contributi, ad acquistare prodotti e a garantire quantomeno la sopravvivenza dell'impresa.

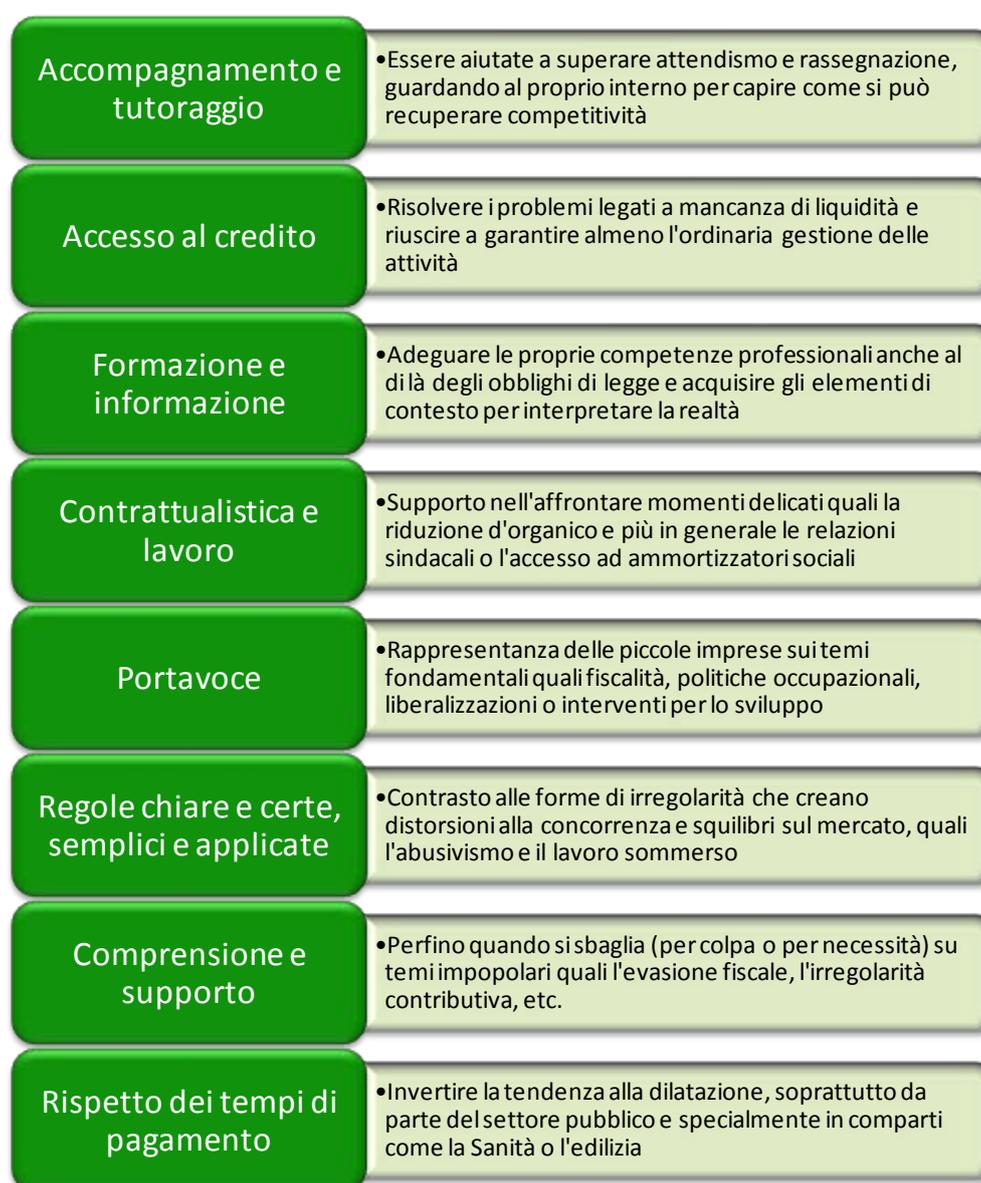
Per lo stesso motivo, per le piccole aziende è una priorità che si riesca ad invertire la tendenza ormai consolidata, soprattutto da parte degli operatori pubblici, ad una forte dilatazione dei tempi di pagamento.

Tra le nuove esigenze alimentate dalla crisi emerge, inoltre, la richiesta di affiancamento per affrontare le questioni relative alla componente datoriale, soprattutto per quanto riguarda il delicato momento in cui si rende inevitabile un ridimensionamento dell'organico. Un ristretto nucleo di piccole imprese ha bisogno di supporto per gestire le relazioni sindacali ed accedere, laddove previsti, agli ammortizzatori sociali.

Come si può notare parte dei bisogni fin qui citati, per essere soddisfatti, richiedono un intervento caratterizzato da un'elevata componente di personalizzazione. Che si parli di consulenza aziendale, di formazione, di accesso al credito, di negoziazione datoriale, il supporto atteso deve necessariamente essere individuale e qualificato, contenendo quindi un'evidente funzione di servizio. Altri bisogni richiedono invece un'azione che assume più specificatamente i tratti della rappresentanza. Si tratta dei grandi temi al centro del dibattito politico, nazionale ma sempre più spesso anche territoriale quali la fiscalità, l'occupazione, le liberalizzazioni o lo sviluppo; questioni sulle quali le aziende evidenziano la necessità ancora forte d'un portavoce che ne tuteli gli interessi, i valori, le aspettative.

Al tempo stesso, le aziende richiedono comprensione e supporto, specialmente quando sbagliano (per colpa o per necessità) in un contesto di regole chiare e certe, semplici e realmente applicate.

Fig. 4.1 – La mappa delle esigenze condivise



Fonte: Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

4.2. Alla ricerca dell'incontro, tra marketing innovativo e valore della tradizione

In un momento come quello attuale, nel quale le associazioni di categoria sono nei fatti chiamate ad offrire il massimo sostegno in termini di competenze e professionalità, sembra che le occasioni di incontro tra il mondo della rappresentanza e quello delle imprese non siano sempre facili. Ciò avviene essenzialmente per i seguenti motivi:

- l'evoluzione delle normative ed in particolare taluni processi di deregolamentazione in atto da diversi anni riducono (almeno in parte) la necessità di affidarsi ad un soggetto che funga da interfaccia tra l'operatore e le istituzioni;
- il livello culturale degli imprenditori, cresciuto rispetto al passato, in taluni casi può portare ad un ridimensionamento del rapporto tecnico con l'associazione;
- la situazione economica tutt'altro che favorevole può rappresentare un incentivo a comprimere il più possibile i costi, anche quelli relativi alla quota associativa e a determinati servizi, ed in questo alcune imprese ritengono di trovare una conveniente alternativa nelle tariffe praticate da commercialisti e consulenti che tendono a loro volta preoccupantemente ad ribasso;
- infine, sembra possibile cogliere qua e là un deficit di domanda di rappresentanza, soprattutto da parte delle giovani generazioni di imprenditori, forse anche perché deluse dalle risposte ai loro bisogni che giungono attraverso i canali tradizionali della politica.

Le crescenti resistenze che si incontrano nell'intercettare nuovi segmenti di clientela, unite alle difficoltà nel mantenere quella fidelizzata (tra dinamiche demografiche non sempre favorevoli e un incremento della mortalità d'impresa attribuibile all'attuale congiuntura di crisi) inducono molte associazioni ad un (forse) inedito attivismo sul versante della promozione e del marketing associativo.

Molto più che nel passato, le organizzazioni della rappresentanza sono ormai soggetti attivi, alla ricerca di soluzioni originali per intercettare nuovi associati. Non ci si limita più soltanto ad attendere che sia l'azienda a recarsi

presso le varie sedi, ma si sperimentano nuove politiche promozionali e nuovi canali commerciali.

Due soluzioni utilizzate dalle associazioni che optano per un approccio pro-attivo, di *vendita* dei propri prodotti e non soltanto di soddisfazione delle richieste dell'utente-cliente, sono rappresentate dalla figura del *promoter* e da quella dell'*esperto di marketing associativo* (fig. 4.2).

I risultati che si possono ottenere tramite un *promoter* sono, però, piuttosto modesti. Offrire servizi tradizionali non riscuote più particolare successo e non rappresenta una proposta in grado di accrescere significativamente il numero di associati. Migliori sono invece le prospettive dell'*esperto di marketing associativo*: profilo incaricato di realizzare approfonditi *audit* dei fabbisogni dell'impresa e di predisporre un'offerta di servizi caratterizzata da un elevato livello di personalizzazione, completezza e innovatività.

Fig. 4.2 – Le strategie pro-attive per intercettare nuovi associati



Fonte: Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

I casi di associazioni pro-attive e di imprese intercettate tramite particolari strategie di *marketing* sono tuttavia ancora minoritari. Prevalenti sono invece le situazioni in cui è il singolo imprenditore che spontaneamente si rivolge ad un'organizzazione di rappresentanza. E sono sostanzialmente due, i momenti in cui un'azienda si rivolge a un'associazione di categoria:

- lo *start up* (tav. 4.2);
- quando sorgono problemi (tav. 4.3).

Tav. 4.2 - Lo *start up* quando l'imprenditore si rivolge a un'associazione perché ha bisogno di acquisire gli strumenti di base per l'avvio dell'attività

Ci si rivolge all'associazione per ottenere una serie di servizi necessari all'avvio dell'impresa, quali il supporto nell'iscrizione alle CCIAA, nella predisposizione di un *business plan* e soprattutto per ottenere consigli, orientamento e supporto.

L'attività di formazione, per i comparti in cui è ancora necessaria, rappresenta spesso uno dei principali canali attraverso cui si entra in contatto con il mondo associativo.

Tav. 4.3 - L'insorgere di problemi: quando l'imprenditore si rivolge a un'associazione perché avverte il bisogno di un supporto

Tra i problemi più diffusi evidenziati dalle interviste ai testimoni privilegiati, vi sono senza dubbio quelli relativi al credito, non soltanto per ottenere il finanziamento di investimenti che pure sarebbero auspicabili, quanto soprattutto per accedere alla liquidità necessaria al proseguimento dell'attività, alla ristrutturazione o al consolidamento di debiti precedentemente contratti oppure alla riconferma di affidamenti già stanziati.

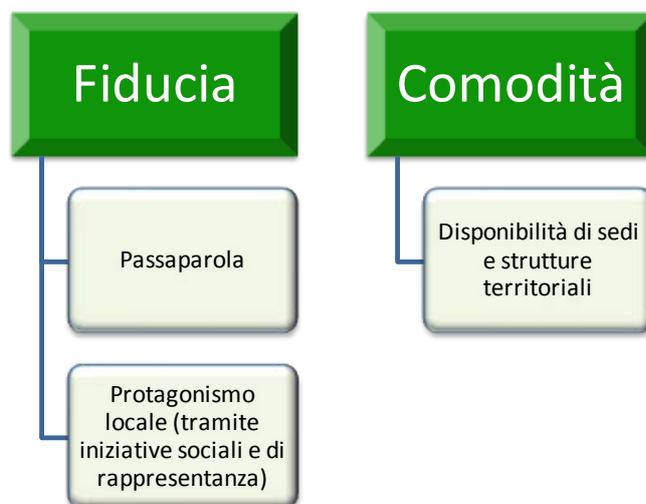
Un secondo problema è emerso in modo ricorrente (e con una particolare enfasi in taluni contesti) e fa riferimento alle situazioni di indebitamento nei confronti dello Stato ed in particolare ai rapporti tra le imprese e le agenzie per la riscossione dei tributi.

Gli imprenditori si rivolgono ad un'organizzazione di rappresentanza anche quando sorgono conflitti con gli enti locali su argomenti specifici.

Numerose sono poi le aziende che si trovano a dover fronteggiare le difficoltà del mercato e talvolta chiedono all'associazione di categoria un'attività di accompagnamento e tutoraggio, cercando di capire come possano evolvere, come si possano trasformare.

In tutte le circostanze appena citate, l'associazione è soggetto passivo d'una scelta dell'impresa, una scelta che non è determinata (se non in minima parte) né dalle politiche di marketing più o meno innovative, né dai vecchi schemi dell'appartenenza ideale o politica tipici d'un collateralismo di altri tempi. La scelta avviene piuttosto secondo due requisiti estremamente tradizionali, ma al tempo stesso laici e pragmatici: la comodità e la fiducia (fig. 4.3).

Fig. 4.3 – L'importanza dei canali tradizionali nella scelta dell'associazione



Fonte: Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

La comodità è determinata dalla capacità d'offrire un costante e capillare presidio del territorio, attraverso sedi e strutture di prossimità che – nonostante la diffusione di soluzioni informatiche – continuano ad essere ancora fortemente desiderate. In un periodo di contrazione degli organici e di difficoltà economiche per molte associazioni provinciali, tale evidenza fa sì che qualche dirigente territoriale suggerisca la prospettiva di stipulare politiche di alleanza tra associazioni che portino a una razionalizzazione delle presenze e a una migliore capacità complessiva di copertura del territorio.

La fiducia, invece, si consolida per due vie:

1. la principale, per quanto poco moderna possa sembrare, è rappresentata dal classico passaparola. Sono innanzitutto gli associati consolidati che, esprimendo opinioni positive sull'associazione, sulla qualità dei servizi che offre e sulla serietà del lavoro che svolge, portano nuovi associati;
2. inoltre, è determinante che l'associazione manifesti un interesse e un'attenzione costante verso il territorio, mostrando un protagonismo e una presenza attiva sui temi caldi della rappresentanza in ambito locale, sui grandi dibattiti relativi ai temi dello sviluppo e della vivibilità e sulle iniziative e progetti caratterizzati da una forte valenza sociale e collettiva.

4.3. Il cambiamento nell'offerta di servizi

L'offerta di servizi alle imprese è parte integrante della mission d'una associazione di categoria. Elemento complementare rispetto alla tutela, la capacità di mettere a disposizione servizi adeguati – in grado di fornire una risposta concreta e immediata, fruibile e accessibile ai bisogni (non sempre espliciti) del mondo con cui ci si identifica e di cui si è portatori di interessi – determina, non in forma esclusiva ma sicuramente rilevante, la misura dell'*appeal* e del successo d'una associazione.

Parzialmente ridimensionatasi l'adesione per ragioni ideali o per spirito sindacale, a volte gli imprenditori sembrano aderire ad una determinata organizzazione per motivi prettamente utilitaristici, sulla base di un calcolo dei vantaggi che possono trarne in termini di prestazioni, a prescindere dal comparto in cui opera o dalla sua storia.⁵

Una simile situazione pone ovviamente una molteplicità di sfide e di interrogativi, che il sistema associativo è in grado di affrontare positivamente soltanto ove sostenuto da una visione chiara del proprio ruolo e ove disponibile a mettere in discussione i tradizionali assetti organizzativi.

Dato infatti che i bisogni delle imprese sono in continua evoluzione, analogamente le associazioni di categoria devono essere reattive e rendere disponibili risposte e soluzioni nuove, adeguate alle mutevoli sollecitazioni che giungono loro: sollecitazioni divenute particolarmente intense negli anni più recenti a seguito delle difficili condizioni di contesto in cui le aziende (e le stesse organizzazioni) sono chiamate ad operare.

Partendo da una simile premessa, è tuttavia necessario considerare che la ridefinizione dei servizi associativi avviene tramite un processo tendenzialmente lento e complesso, il più delle volte adattativo, scaturito da interazioni costanti e quotidiane. Le interviste alla base della presente analisi consentono di verificare l'impossibilità di enfatizzare la rapidità di trasmissione nello stimolo di causa ed effetto tra:

⁵ Recenti ricerche empiriche concernenti le ragioni dell'adesione ad alcuni dei principali sistemi associativi hanno evidenziato come attualmente "gli imprenditori interessati prevalentemente all'offerta di servizi dell'associazione rappresentano oltre il 70 per cento del totale degli iscritti, e tale quota non appare destinata a calare" Giuliano Nicolini, *I servizi delle associazioni di imprenditori*, Quaderni rassegna sindacale anno XII n.4: Le organizzazioni imprenditoriali, Ediesse Editore, ottobre-dicembre 2011, pag. 253



e ciò per due ordini di motivi:

- innanzitutto i bisogni delle imprese sono sfumati, spesso latenti e impliciti, e non è immediato riuscire a decifrarli, comprenderne la portata ed elaborare risposte conseguenti. Per quanto costante possa essere l'interazione tra le parti, per quanto attenta e avveduta possa essere la *leadership* organizzativa e qualificato il personale dell'associazione, per quanto *bottom-up* possa essere l'approccio attraverso il quale vengono captate le istanze delle imprese ed il processo decisionale che ne deriva, la proposta di soluzioni deve comunque fare i conti con tempi tecnici incompressibili. Bisogna studiare e calibrare le differenti alternative, nonché dotarsi di competenze e professionalità non sempre disponibili presso la struttura (acquisendole dall'esterno o formandole al proprio interno).
- A complicare lo scenario concorre inoltre l'elevata differenziazione della base associativa, che apporta un ulteriore elemento di complessità alla sfida. La segmentazione è plurima, sia dimensionale (si associano dalle micro-imprese e spesso perfino dalle partite iva fino a realtà con caratteristiche industriali o a grandi strutture commerciali o di servizio), sia di posizionamento (bisogna essere in grado di rispondere alle esigenze e alle sollecitazioni sia di aziende quasi marginali che dell'*élite* del sistema produttivo nazionale), sia settoriale⁶.

Tutte queste variabili si intrecciano tra loro secondo formule imprevedibili, che rendono estremamente difficile tracciare un'interpretazione univoca, che parta da un'omogeneità di vedute e di interessi tale da rendere agevole la costruzione di risposte, l'articolazione di visioni, la predisposizione di

⁶ In un'unica organizzazione possono convivere associati provenienti dal mondo del commercio e del turismo con quelli della produzione manifatturiera o della subfornitura, il mondo legato al *Made in Italy* e alla tipicità, il mondo dell'edilizia e dell'impiantistica, del sistema casa, dei trasporti e della logistica o della *green economy*, del *web* e del *design*, il mondo dei servizi alla persona e alla comunità, il mondo delle professioni o del terziario avanzato.

soluzioni; al tempo stesso, le associazioni di categoria hanno progressivamente costituito apparati importanti, dotati di un organico numeroso e altamente qualificato.⁷

Un ulteriore problema, segnalato sia da qualche dirigente che in letteratura, consiste nella distanza relativa che talvolta si può cogliere tra i gruppi dirigenti espressi dagli associati⁸ ed il management delle società di servizi, che possono quindi trovarsi ad operare al di fuori di qualsiasi forma di controllo strategico ed organizzativo, col rischio che si vengano a creare due gruppi dirigenti distinti e che il secondo (la “tecnocrazia”) finisca per prevalere sul primo (il tessuto di dirigenza interna).

⁷ “Si può stimare che negli anni più recenti il numero di dipendenti di un’associazione di artigiani o commercianti del Nord in una provincia media vari tra le 100 e le 400 unità”. Paolo Feltrin, *Rappresentatività e rappresentanza delle associazioni datoriali: dati, sfide, problemi*, Quaderni rassegna sindacale anno XII n.4: Le organizzazioni imprenditoriali, Ediesse Editore, ottobre-dicembre 2011, pag. 70

⁸ “Che si occupano poco e malvolentieri dei servizi, anche per oggettiva scarsa conoscenza di una materia che richiede competenze tecniche specifiche”. Giuliano Nicolini, *I servizi delle associazioni di imprenditori*, Quaderni rassegna sindacale anno XII n.4: Le organizzazioni imprenditoriali, Ediesse Editore, ottobre-dicembre 2011, pag. 262

4.3.1. *Il riposizionamento dei servizi tradizionali*

Con riferimento all'offerta di servizi associativi, il primo e più importante fenomeno che si può cogliere consiste nella situazione di criticità in cui tutte le associazioni si trovano (sia pure in misura molto diversificata, a seconda dei differenti contesti territoriali) con riferimento a quello che rappresenta uno dei tradizionali *core* d'ogni associazione: vale a dire, in estrema sintesi, la gestione della contabilità e del personale.

Tali servizi, di cui la maggior parte delle associazioni si è dotata nel corso degli anni '80, sono oggi in sofferenza per una pluralità di concause:

- in primo luogo, per la crescente concorrenza da parte dei commercialisti e dei consulenti del lavoro, categorie che hanno conosciuto negli anni più recenti gli effetti di una intensa ipertrofia di operatori ed oggi tendono a proporsi, soprattutto i giovani, con prezzi tendenzialmente al ribasso;
- la demografia d'impresa, soprattutto in determinate aree geografiche ed in alcuni comparti, porta a una fisiologica contrazione del numero di imprese associate, nonché di potenziali fruitori dei servizi tradizionali;
- il processo d'informatizzazione riduce ormai in maniera considerevole l'impatto del fattore umano e porta quindi ad avere in alcune situazioni un personale eccessivo per il disbrigo di determinate funzioni;
- infine, la prolungata congiuntura negativa di cui soffrono le imprese si ripercuote inevitabilmente anche sulle prestazioni delle associazioni di categoria, traducendosi (oltre che in una minore domanda ed in una minore movimentazione) soprattutto in un diffuso incremento delle situazioni d'insolvenza.

Nonostante tali attività si siano notevolmente ridimensionate (e frequenti siano anche i casi di associazioni di categoria che si sono viste costrette ad intervenire sull'organico, chiedendo una riduzione d'orario o ricorrendo a diverse soluzioni di mobilità diverse), il loro ruolo rimane comunque importante.

Le difficoltà riscontrate sul *core* dei servizi associativi si sono in realtà tradotte in un'occasione preziosa per rimettere in discussione l'intero modello organizzativo delle strutture di servizio, procedendo in direzione d'un riposizionamento organizzativo e qualitativo (fig. 4.4):

- innanzitutto, è in atto una progressiva razionalizzazione delle attività (sia di quelle *basic*, che soprattutto di quelle più evolute), avviata sulla logica dell'interprovincialità e finalizzata a generare economie di scala e quindi efficienza, efficacia ed economicità, oltre al conseguimento d'una massa critica adeguata per sperimentare nuovi servizi e nuove modalità d'intervento;
- al tempo stesso, si può riscontrare una diffusa propensione ad erogare servizi innovativi, ampliando la gamma dell'offerta in direzione delle richieste più attuali e di quelle a maggior valore aggiunto provenienti dal mondo imprenditoriale.

Fig. 4.4 – Reazioni associative alla crisi dei servizi tradizionali



Fonte: Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

La capacità di offrire una gamma globale e integrata di servizi rappresenta attualmente il principale elemento di competitività su cui le organizzazioni di categoria possono contare rispetto ai loro *competitor*. Chi vi si rivolge sa infatti di poter trovare, in un'unica sede, una risposta sempre più diversificata e qualificata, in grado di soddisfare (con un elevato livello di

personalizzazione) tutte le esigenze che un'azienda potenzialmente potrebbe avere. La tendenza all'ampliamento della gamma di servizi è inoltre accompagnata da una sempre maggiore personalizzazione dell'offerta.

Un'ultima modalità di reazione alle difficoltà di cui le associazioni soffrono a seguito della contrazione dei servizi tradizionali va invece nella direzione di un'estensione della base associativa, perseguita tramite politiche di marketing più o meno esplicite, più o meno aggressive, volte ad intercettare nuovi potenziali target, non necessariamente affini al profilo tipologico tradizionale rappresentato dall'associazione. Quest'ultima tendenza, progressivamente sempre più accentuata ma in atto ormai da quasi un decennio, sembra divenuta irreversibile, benché comporti una serie di problematiche. Da un lato, differenziando la base associativa bisogna dotarsi di un know how specialistico che in precedenza non era richiesto e ciò comporta un incremento dei costi (pena il rischio di un peggioramento qualitativo dell'offerta). Dall'altro, quando le imprese non tipiche che si associano "solo per usufruire di determinati servizi" cominciano a diventare numerose, chiedono che l'associazione offra loro anche rappresentanza e ciò rischia di alterare e rendere problematici gli equilibri tra associazioni a livello territoriale.

4.3.2. *Nel segno dell'interprovincialità*

La principale strategia di razionalizzazione adottata dalle associazioni di categoria è rappresentata dalla tendenza verso una *centralizzazione dei servizi*, che può avvenire secondo tre logiche differenti:

- una concentrazione a livello regionale, in realtà poco diffusa e praticata soprattutto con riferimento a servizi che hanno un elevato grado di informatizzazione;
- l'accorpamento di differenti associazioni provinciali in un'unica macro-area;
- l'istituzione di consorzi interprovinciali tra associazioni autonome.

In ciascuno di questi casi, l'obiettivo di fondo è il medesimo: centralizzare la gestione dei servizi così da liberare risorse che, a seconda delle necessità, possono portare a un alleggerimento d'organico, a una riconversione verso

servizi innovativi oppure ad integrare il personale destinato a temi politico-sindacali⁹.

Più rare ma altrettanto interessanti sono le esperienze di razionalizzazione che perseguono una logica di superamento non dei confini provinciali, bensì di quelli associativi. La situazione di criticità in cui si trovano alcune associazioni in alcuni territori può far ipotizzare anche in altri contesti la riproposizione di analoghe soluzioni organizzative. Tuttavia, l'opinione dominante è sicuramente concorde nel ritenere impossibile – almeno nel medio periodo, specialmente per i servizi di base – la sperimentazione di tale modello su scala allargata.

I dirigenti territoriali sembrano piuttosto inclini verso il mantenimento di una logica di *cooperazione nella competizione*, pur consapevoli delle problematicità che talvolta un simile approccio può comportare.

Dove è invece possibile lavorare alla ricerca di sinergie e sperimentazioni di forme di coordinamento tra associazioni è invece con riferimento ad alcuni

⁹ Ad oggi, i processi di interprovincialità sono già un'abitudine consolidata. Basti pensare che:

- in Toscana, per esempio, Confesercenti ha creato una macro-area da circa 5.000 associati unificando progressivamente le 4 società di servizi e le 4 associazioni dei territori di Pisa, di Lucca, di Massa e della Versilia;
- lo stesso processo è avvenuto in Lombardia, dove negli anni si è giunti ad avere soltanto 4 macro-aree (Brescia-Cremona-Mantova; Bergamo-Sondrio-Lecco; Milano-Monza-Lodi; Varese-Como) e dove si intende procedere ad un'ulteriore razionalizzazione intersecando la macro-area bergamasca con quella milanese;
- in Veneto una realtà importante come Confartigianato Vicenza ha recentemente acquisito la piccola società di servizi di Confartigianato Rovigo, avviando invece una collaborazione di tipo federale tra le due associazioni sotto il profilo politico-sindacale;
- nella stessa regione anche Confcommercio ha perseguito una politica di interprovincialità tra Vicenza, Rovigo ed in parte Belluno.

L'esempio più interessante ed emblematico della portata con cui si sta affermando la spinta ad una razionalizzazione nell'offerta di servizi è però rappresentato dall'esperienza (attualmente ancora ad un livello di analisi ed interlocuzione, sia pur avanzato) avviata tra le due principali associazioni del Sistema Cna, quelle di Modena e di Bologna, che congiuntamente contano su un organico di circa 1.500 addetti.

Le due organizzazioni hanno costituito un *team* suddiviso in 12 gruppi di lavoro incaricati di esaminare tutte le attività (siano esse sindacali, di servizio, di promozione o di staff) svolte dalle rispettive strutture. È stata coinvolta la totalità del personale e delle risorse, con l'obiettivo di capire reciprocamente come si è strutturati, quali sono le differenti configurazioni organizzative, le scelte, le interpretazioni e le modalità di svolgimento delle singole attività. La prospettiva è cercare tutti i terreni di possibile complementarità, o per realizzare economie di scala o per aumentare la qualità dei servizi.

servizi avanzati ad elevato valore aggiunto. È il caso, innanzitutto, dei Consorzi Fidi, ma esperienze in tal senso (sia pur discontinue e difficilmente riconducibili a una precisa scelta strategica) sono già disponibili su numerosi progetti e iniziative sia di livello regionale che provinciale.

4.3.3. *Credito e formazione, prima che sia troppo tardi*

È nell'agevolare l'accesso al credito tramite misure di garanzia sui finanziamenti e nell'organizzare percorsi formativi che si concretizzano alcuni dei servizi più diffusi tra quelli erogati dalle associazioni di categoria, solitamente tramite procedure piuttosto semplificate e caratterizzate da un elevato grado di affidabilità.

Il più delle volte, con riferimento a tali servizi, il ruolo della struttura è semplicemente quello di fungere da tramite tra l'impresa ed i Consorzi Fidi in un caso, gli enti bilaterali o le società di formazione nell'altro.

Si tratta di un atteggiamento motivato, indubbiamente, dalla poca propensione delle aziende a tramutare simili strumenti in leve strategiche per lo sviluppo dell'attività imprenditoriale.

La congiuntura attuale sembra richiedere, tuttavia, un ulteriore sforzo da parte delle associazioni di rappresentanza. Partendo da quelli che sono alcuni dei bisogni fondamentali delle piccole aziende, vale a dire accompagnamento e tutoraggio da un lato, formazione (anche informale) e informazione dall'altro, i margini per assumere un ruolo attivo e aiutare le imprese a crescere e a maturare anche negli aspetti gestionali sono notevoli.

Una *best practice* che si inquadra nell'ottica di un rafforzamento dei servizi per migliorare le possibilità d'accesso al credito è sicuramente rappresentata dall'introduzione, presso alcune associazioni, della figura del consulente del credito, il cui compito non si limita alla valutazione dei requisiti per accordare o meno una garanzia su un finanziamento, ma consiste nell'accompagnare l'azienda in un percorso di autoanalisi, attraverso il quale comprendere i propri limiti e le potenzialità su cui si può contare, nonché i rischi e le opportunità derivanti dall'ipotesi di un investimento. L'obiettivo è di fornire un *check-up* economico-finanziario completo e aggiornato sul livello di patrimonializzazione e sulla prospettiva dei rapporti con il mondo bancario, consentendo di correggere eventuali errori e prevenire alcuni rischi.

Con riferimento agli aspetti formativi, la sfida è trovare una formula che sia accessibile, qualificata e stimolante e che consenta di superare la tendenza a sottoporsi (malvolentieri) alla sola formazione obbligatoria, prevista per esempio dalle normative sulla sicurezza sul lavoro o sull'igiene alimentare¹⁰.

Se i percorsi formativi mirano il più delle volte ad accrescere la professionalità di chi lavora o intende lavorare in un determinato comparto diverse associazioni aggiungono alla propria offerta anche alcuni momenti informativi destinati all'approfondimento delle dinamiche economiche e congiunturali, coniugando un'attenzione ai fenomeni che avvengono su scala locale con una riflessione sulle dinamiche globali e sulle prospettive ed opportunità di *business*.

4.3.4. I Consorzi Fidi, la sfida dell'autonomia nella finanza

A causa delle crescenti difficoltà nei rapporti tra il mondo della piccola impresa ed il sistema bancario, la concessione di garanzie da parte d'un Consorzio Fidi è divenuto uno fra i più ambiti tra i servizi che le associazioni di categoria possano contribuire a fornire¹¹.

Per ogni associazione di categoria il tema del credito è quindi ormai determinante: se non si è in grado di presidiarlo con efficacia, si rischia di perdere immediatamente la relazione con le proprie imprese. Tuttavia, una serie di circostanze rende la situazione dei Confidi estremamente delicata e vulnerabile, lasciando ipotizzare una futura e profonda evoluzione del settore:

- il sistema bancario tende progressivamente a privilegiare rapporti in via esclusiva con i Confidi più grandi e strutturati, che rispettano requisiti patrimoniali e di volume d'attività finanziaria tali da essere obbligati a convertirsi in *intermediari finanziari vigilati dalla Banca d'Italia* (ex. art. 107). Oltre alla necessità di raggiungere tale dimensione procedendo a fusioni e aggregazioni, una simile tendenza implica un sensibile incremento dei costi;

¹⁰ Un progetto interessante e di successo, in tal senso, è sicuramente *Maison Masena*, ideato dall'Ascom di Torino e destinato alla *formazione d'eccellenza nel mondo del gusto*, rivolto sia a giovani in uscita dal mondo della scuola che a professionisti e operatori.

¹¹ Di fatto, non vi è quasi nessuna struttura di credito che conceda finanziamenti alle piccole imprese senza la co-partecipazione al rischio per una quota pari ad almeno il 30% da parte delle strutture consortili

- la crisi, soprattutto nel settore industriale, ha portato diversi Confidi ad essere sovraesposti e a non avere più i requisiti patrimoniali per potere operare. La possibilità di garantire nuovi finanziamenti è quindi subordinata al rientro di liquidità, ma al tempo stesso cessare l'operatività significa privarsi dei margini di guadagno che ne derivano e di conseguenza ciò comporta problemi per l'equilibrio dei bilanci;
- gli interventi di sostegno erogati dalle Regioni, che consentivano di concedere maggiori garanzie tramite il potenziamento del fondo rischi per i Confidi e l'abbattimento del conto interessi per le imprese, stanno progressivamente venendo a mancare a causa delle difficoltà finanziarie di tali enti.

È opinione condivisa che, senza una razionalizzazione ed un efficientamento del sistema, nell'arco di pochi anni alcuni Consorzi potrebbero trovarsi in difficoltà. Procedere a forme di aggregazione tra Consorzi, riequilibrando il rapporto tra capitale e sofferenze e raggiungendo una dimensione tale da essere considerati dal sistema bancario degli interlocutori autorevoli e affidabili, sembra essere quindi una priorità. Il raggiungimento di tale obiettivo richiede tuttavia la sperimentazione di soluzioni innovative e originali¹².

¹² Un tentativo in tale direzione è stato compiuto da Confesercenti tramite la creazione, il 31 dicembre 2009, di Italia Com-fidi, cui si è giunti attraverso l'aggregazione di 4 precedenti strutture regionali operanti in Toscana, in Piemonte, in Lombardia e in Veneto.

L'operazione ha consentito di diventare il principale Consorzio Fidi del settore terziario per numero di soci (oltre 60mila), per finanziamenti garantiti e per diffusione territoriale. L'esperienza ha mostrato però alcuni limiti, imputabili essenzialmente ad un sensibile allontanamento dal territorio, che possano essere approfonditi a titolo esemplificativo.

Se da un lato superare il livello locale consente di allontanarsi positivamente da alcune pressioni, dall'altro rischia (ed in parte sicuramente è successo) di creare un filtro burocratico tra "l'impresa" e "la pratica" analogo a quello già in essere nel mondo bancario. Inoltre, è più limitata la possibilità di interlocuzione e di relazione costante con le banche del territorio (le Bcc, le Popolari, le banche locali) che attualmente sembrano essere quelle più inclini a concedere finanziamenti alla piccola impresa. Alcuni correttivi recentemente apportati mirano ad ovviare a tali problemi, facendo in modo che tutte le funzioni commerciali – in un primo momento trasferite a una società di Italia Com-fidi – tornino a Confesercenti tramite una convenzione diretta.

Un'interessante alternativa è quella sperimentata in Emilia Romagna, dove le associazioni del commercio da un lato e quelle dell'artigianato dall'altro hanno dato vita ad esperienze comuni su scala regionale: Unifidi, consorzio unitario di garanzia per le imprese, costituito da Cna e Confartigianato e che conta 70mila iscritti, e Cofiter, società di garanzia per le imprese commerciali, turistiche e dei servizi, istituito da Confcommercio e Confesercenti e che associa quasi 30mila imprese e imprenditori.

La disponibilità ad ipotizzare Consorzi Fidi regionali unitari è sicuramente una prospettiva che consentirebbe di acquisire efficienza e solidità senza perdere il contatto con il territorio. In altri contesti regionali si è mostrato un discreto interesse a ragionare in tale direzione, eventualmente mediante soluzioni “federali” che prevedano non la fusione, ma l’adesione da parte degli attuali Consorzi Fidi che manterrebbero però una propria autonomia.

4.3.5. Per comportarsi da grandi: i servizi avanzati

Vi è un filone di servizi – ancora minoritari, presenti soltanto presso le organizzazioni di punta del sistema della rappresentanza – che sta conoscendo una straordinaria vivacità e che simboleggia la nuova frontiera per il potenziamento dell’offerta associativa.

Si tratta dei servizi che servono a supportare ed accompagnare le aziende sui mercati: servizi avanzati, che solo raramente vengono esplicitamente richiesti dall’impresa, mentre il più delle volte necessitano di un intervento che potrebbe essere definito induttivo-educativo da parte dell’associazione, che assume così un inedito protagonismo nello stare a fianco delle piccole aziende, aiutandole a tracciare nuovi sentieri di sviluppo e ad apprendere nuovi modi di svolgere la propria attività.

Sono molteplici gli ambiti in cui si esplicita un simile impegno, dipendendo solo in parte dal comparto prevalente delle aziende associate. Tra i principali si possono citare (tav. 4.4 – 4.7):

- l’internazionalizzazione;
- l’innovazione;
- le reti d’impresa;
- il *geomarketing*.

Tav. 4.4 – L’internazionalizzazione

A fronte di una domanda nazionale stagnante ormai da troppo tempo, per le piccole aziende del settore industriale essere in grado di costruirsi una visibilità oltre confine è ormai una priorità. Per sostenerli, le associazioni di categoria (oltre a impegnarsi nel promuovere eventi fieristici o nell’allestire spazi espositivi all’estero) dispongono in diversi Paesi di corrispondenti in grado di supportare aziende intenzionate a insediarsi.

L'esigenza di presidiare i mercati esteri comincia però ad essere avvertita anche da altri comparti. È il caso, per esempio, delle imprese edili e delle attività commerciali.

Nei confronti delle prime, a fronte di un mercato delle costruzioni ormai fermo, le associazioni di categoria si pongono come facilitatori per consentire di cogliere le opportunità che esistono anche in Paesi extra-europei, dove invece vi è un mercato in crescita e un settore pubblico che investe e che mostra una particolare attenzione verso le competenze e la qualità delle imprese italiane¹³.

Anche con riferimento alle attività commerciali, tuttavia, si inizia a cogliere un discreto interesse da parte di imprenditori che vogliono investire in Paesi stranieri.

Le resistenze da parte delle piccole imprese sono comunque notevoli. In alcuni casi sono di tipo culturale (attribuibili al problema linguistico, alla volontà di continuare ad operare a livello locale, oppure al rifiuto di partecipare ad eventi in comune con i propri tradizionali *competitor*), ma si aggiungono problemi di natura manageriale (per operare all'estero si richiedono competenze e capacità più specialistiche) o dimensionale (legate a investimenti e costi da sostenere).

Tav. 4.5 – L'innovazione

La seconda sfida è quella dell'innovazione. In tale direzione, le associazioni di categoria sono chiamate a porsi come facilitatori tra il mondo della piccola impresa ed il sistema delle Università, dei centri di ricerca, delle strutture per il trasferimento tecnologico. Vi è un *gap* enorme che separa in particolare le piccole realtà produttive a conduzione familiare ed un mondo, quello della ricerca, che fino a un recente passato è sembrato troppo autoreferenziale o al limite disponibile a collaborare esclusivamente con grandi gruppi industriali. I segnali che giungono sono però incoraggianti e stanno portando alla sperimentazione di *partnership* o alla nascita di *start up* miste tra ricercatori e imprenditori.

La rete dei tecnopoli, in particolare, sta diventando (e può diventare in misura sempre maggiore) un interlocutore di rilievo per l'associazionismo e per le piccole imprese.

Un secondo filone nell'ambito delle attività di R&S è poi rappresentato dall'inserimento, nel portafoglio associativo, di servizi per la difesa della proprietà

¹³ In tal senso, per esempio, Cna Bologna è attivamente impegnata ad esplorare, per conto dei propri associati, le opportunità offerte da realtà come quella brasiliana.

intellettuale e dei marchi, oppure di vere e proprie *fasi della lavorazione di qualità*.

Tav. 4.6 – Le reti d’impresa

Gli interventi per l’aggregazione di imprese e la creazione di reti rappresentano forse la sfida più complessa, oltre che sicuramente la più recente. Complessa perché si scontra con una serie di fattori che ne limitano lo sviluppo, tra i quali il più significativo è senza dubbio rappresentato dalla diffidenza del piccolo imprenditore a lavorare con altri e a cedere quote della propria sovranità. Recente perché i contratti di rete sono stati introdotti per via legislativa nel 2009 e da poco le associazioni di categoria sono divenute soggetti asseveratori.

Le reti di imprese potranno servire, ovviamente, a generare economie di scala condividendo determinati costi o partecipando congiuntamente ad eventi. L’ambizione delle associazioni di categoria è tuttavia quella di andare oltre, rispetto a tale obiettivo basilare, aiutando le imprese a cercare complementarità produttive sia in senso verticale (razionalizzazione di filiera) che in senso orizzontale, per esempio tra imprese finora attive soltanto nella subfornitura e che potrebbero, grazie alla rete, arrivare a offrire autonomamente dei prodotti innovativi.

Tav. 4.7 – Il *geomarketing*

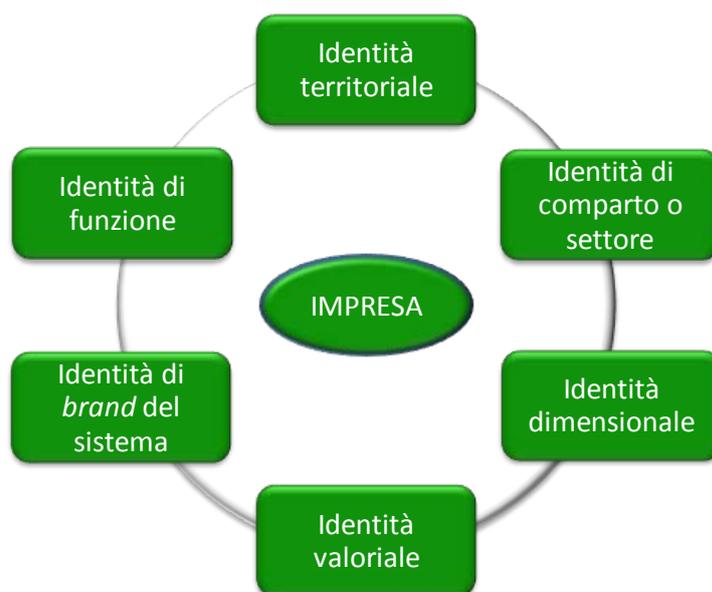
Il *geomarketing* è invece un servizio estremamente interessante messo a disposizione dalle associazioni di categoria del commercio e destinato principalmente alle aziende che intendono avviare un nuovo punto vendita. L’associazione fornisce loro un’analisi che permette di stimare il bacino potenziale di clientela, sia residenziale che gravitazionale, e di identificare la presenza di eventuali concorrenti.

4.4. La composizione dell'identità associativa

Prima di addentrarsi nell'analisi del modo in cui vengono recepiti e rielaborati, da parte delle associazioni di categoria, i bisogni provenienti dal mondo delle imprese, trasformandosi in risposte e soluzioni, è opportuno soffermarsi – sia pur brevemente – sulla questione dell'identità che oggi contraddistingue il sistema della rappresentanza.

Si tratta di un tema emerso a più riprese, nel corso degli incontri, consentendo di cogliere una serie di elementi unificanti e alcune differenze nell'approccio dei vari interlocutori. L'identità associativa cioè è articolata sulla base di una pluralità di variabili delle quali le più significative sembrano quelle riportate nella figura seguente (fig. 4.5) e illustrate in dettaglio nelle successive tavole.

Fig. 4.5 – Le variabili dell'identità nel sistema associativo



Fonte: Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

Tav. 4.8 – L'identità territoriale

Il livello prevalente intorno al quale si forma l'identità delle associazioni di categoria è quello provinciale. Sono le federazioni provinciali ad avere l'esclusiva nei rapporti con le imprese, a maturare una conoscenza specifica e puntuale delle realtà territoriali e soprattutto è sul livello provinciale che si incentrano le risorse economiche (provenienti dalle quote tessere e dai servizi erogati), così come le competenze e le capacità organizzative.

In alcuni casi le province del sistema associativo non sono la fedele riproposizione di quelle amministrative, ma possono identificarsi con una porzione di territorio caratterizzata da un elevato grado di omogeneità economica oppure nascere da un processo di fusioni che porta alla creazione di macro-aree interprovinciali.

Una menzione a parte meritano, infine, *le aree metropolitane*, dove si sviluppano dinamiche ed esperienze d'associazionismo in parte differenti rispetto a quelle che avvengono su scala provinciale. A Roma come a Milano, ad esempio, gli interlocutori segnalano una minore capillarità nel riuscire a raggiungere ed affiancare le imprese di quanto non avvenga in ambito provinciale e mostrano tuttavia una propensione a sperimentare soluzioni e modelli innovativi.

Tav. 4.9 – L'identità di comparto o settoriale

Sotto il profilo dell'identità settoriale nell'ultimo decennio si è aperta una profonda frattura rispetto agli schemi del passato, dovuta essenzialmente al fatto che non vi è più alcuna delle organizzazioni tradizionali del commercio o dell'artigianato che ormai associ esclusivamente commercianti o artigiani.

La progressiva compenetrazione tra comparti d'attività economica porta i confini classici ad essere decisamente più sfumati e tale tendenza – inizialmente timida e sottotraccia – si è andata progressivamente affermando con intensità sempre maggiore. Adesso le associazioni di categoria offrono servizi specifici non soltanto rispetto ai tradizionali comparti, ma anche verso i lavoratori autonomi, la piccola industria, il terziario avanzato, con adesioni che cominciano ad essere piuttosto significative.

L'intenzione evidente della maggior parte delle associazioni di categoria è di porsi come rappresentanti dell'impresa, un'idea progressivamente recepita dai rispettivi statuti e che comincia a ripercuotersi anche sulla scelta degli organismi dirigenti.

Il processo in atto è comunque complesso e delicato. I nuovi associati legati a

comparti “non tradizionali” entrano in contatto con le organizzazioni innanzitutto per via dei servizi che ricevono e solo occasionalmente (quando raggiungono numeri considerevoli) iniziano a chiedere un’azione di tutela.

Tav. 4.10 – L’identità dimensionale

Sul tema dell’identità dimensionale, tra i dirigenti territoriali intervistati sembrano coesistere due interpretazioni prevalenti. Maggioritaria è l’idea che le associazioni intervistate rappresentino il mondo della micro, piccola e media impresa, i cui interessi, spesso legati a un’organizzazione di tipo familiare, sono percepiti come diversi e in alcuni casi anche contrapposti rispetto a quelli delle grandi aziende.

Su posizioni differenti si attestano, invece, alcuni dirigenti, che sottolineano come sia prevalente l’identità settoriale rispetto a quella dimensionale e dunque sono convinti che gli interessi delle imprese siano in parte avulsi dalle dimensioni che le caratterizzano. Ne consegue che è possibile operare in affiancamento a tutte le tipologie di impresa di un settore, sulle specifiche esigenze trasversali.

Tav. 4.11 – L’identità valoriale

Venute meno le contrapposizioni ideologiche e politiche del passato, i valori – sia pur con accenti differenti – restano comunque un elemento unificante. Sono valori imprescindibili per chi lavora a fianco e al servizio delle imprese. Sono i valori dell’impegno e della responsabilità, delle libertà individuali e del successo personale, che si coniugano con progetti di sviluppo e di benessere per la società e le collettività, sono i valori della competenza e della professionalità, della fiducia e dell’ascolto, della trasparenza e dell’etica, nonché dell’orgoglio di condividere un percorso comune.

L’enfasi sui valori è fondamentale per l’azione associativa, per tenere unite strutture di dimensioni considerevoli che si trovano ad operare in un costante equilibrio tra logiche di (quasi) mercato e funzione d’interesse generale, che trova la sua ragion d’essere nel senso d’appartenenza ad un mondo fortemente caratterizzato dal punto di vista socio-professionale: un mondo cui non si offrono solo consulenza e prodotti, ma anche rappresentanza e sostegno.

Tav. 4.12 – L'identità di *brand* del sistema associativo

Il senso di appartenenza ad un'associazione passa anche attraverso un'identificazione forte con il suo marchio, che nell'immaginario dell'imprenditore (e dei dirigenti) rimanda alle prese di posizione che la caratterizzano sui temi della rappresentanza, alle battaglie e alle rivendicazioni portate avanti a livello locale, oltre che a una presenza ed un'azione costante nella vita della comunità.

Sulla base di tali elementi, è naturale che i dirigenti – specialmente nei contesti in cui la propria associazione è molto strutturata e radicata – abbiano la tendenza a proteggere il *brand* di sistema.

Le evoluzioni recenti, tuttavia, stanno progressivamente portando a modificare un simile atteggiamento. Ciò avviene soprattutto in due casi:

- nelle politiche di differenziazione del marchio talvolta perseguite dalle società strumentali, quando si intende porre enfasi sulla componente di servizio più che sull'appartenenza ad un determinato sistema associativo;
- quando è marcata la propensione a superare i confini tradizionali, per offrire una rappresentanza trasversale al sistema della piccola impresa.

Tav. 4.13 – L'identità di funzione

Un ultimo attributo d'identità su cui è opportuno soffermarsi è legato al ruolo e alla funzione svolta dalle associazioni di categoria. In questo senso si può cogliere una linea di demarcazione netta lungo l'asse Nord-Sud, attribuibile alla dimensione e alla vitalità delle imprese e delle stesse associazioni nei differenti contesti territoriali del Paese.

Dove vi è un tessuto produttivo ricco e dinamico, l'associazione è costantemente sollecitata a un interventismo diretto nell'attività delle imprese e la funzione prevalente diventa quella di fare rappresentanza d'impresa attraverso i servizi. Dove il sistema imprenditoriale è più debole (in particolare nel Meridione) anche le strutture associative sono solitamente di dimensioni più ridotte, non sempre attrezzate per offrire direttamente una gamma complessa e articolata di servizi e svolgono in prevalenza una funzione di segretariato sociale, come facilitatore tra i bisogni delle imprese e le possibili soluzioni.

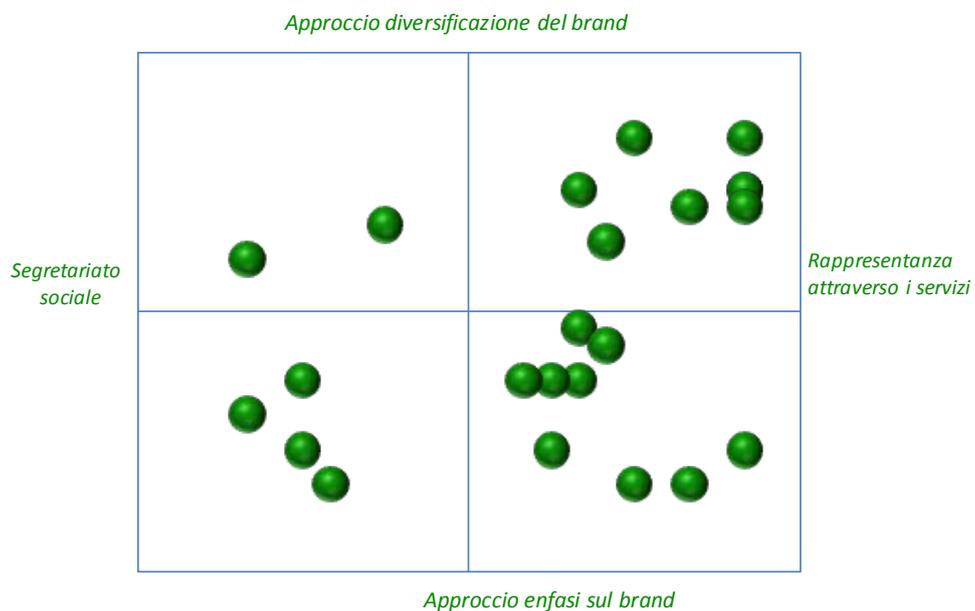
La combinazione tra le variabili presentate consente di delineare i principali assi d'aggregazione del sistema associativo:

- lungo l'asse verticale le associazioni si distribuiscono sulla base d'una tendenza a privilegiare un approccio di spersonalizzazione del *brand* di sistema; dall'altro lato, si osserva un approccio alla specializzazione legata alla difesa del *brand storico*;
- lungo l'asse orizzontale, invece, la distribuzione delle associazioni va dalla funzione di segretariato sociale a quella di servizi innovativi offerti alle imprese.

La natura dell'analisi, ovviamente, non consente di posizionare in maniera "scientifica" e oggettiva le singole associazioni territoriali in funzione dei due assi appena citati. La distribuzione presentata è pertanto meramente esemplificativa ed elaborata sulla base d'una interpretazione qualitativa degli spunti emersi durante gli incontri e dell'osservazione diretta delle differenti *web page* delle associazioni, dalle quali è stato possibile verificare l'offerta completa e le scelte comunicative adottate.

La rappresentazione lungo gli assi d'aggregazione consente di cogliere come in massima parte le associazioni si collochino nella parte destra, vale a dire in quella sezione grafica caratterizzata da una più accentuata e diversificata offerta di servizi, che raggiungono in taluni casi elevati livelli di complessità. Al tempo stesso, sia pure con un'intensità variabile, sembra ancora leggermente prevalente un approccio incentrato sulla promozione del marchio associativo e una predilezione ad operare nei comparti tradizionali (parte bassa del grafico), benché siano numerosi gli esempi di segno opposto, soprattutto tra le realtà associative più innovative anche in termini di servizi offerti (fig. 4.6).

Fig. 4.6 – La distribuzione del sistema associativo lungo gli assi identitari (*)



(*) Analisi di natura qualitativa realizzata sulla base di interviste e osservazione di relative pagine web

Fonte: Fondazione R.ETE. Imprese Italia, 2012

4.5. Le radici della rappresentanza che verrà

In un frangente nel quale i bisogni delle micro, delle piccole e delle medie aziende si moltiplicano nelle forme e nei modi che sono stati esaminati, è più che mai importante che il tessuto produttivo italiano, così diffuso e frammentato, possa contare su un partner associativo solido e strutturato che lo accompagni e lo assista. Un partner che abbia la capacità di comprenderne le esigenze, di interpretarle e di offrire risposte e soluzioni adeguate:

- da un lato, attraverso la tutela degli interessi imprenditoriali nei confronti dei diversi interlocutori, siano essi le istituzioni politiche centrali o periferiche, le controparti sindacali o determinati soggetti la cui azione incide in profondità sull'attività d'impresa (grandi aziende pubbliche o private, sistema bancario, università e centri di ricerca, etc.);
- dall'altro lato, attraverso un'offerta di servizi costantemente aggiornata e calibrata per consentire alla piccola impresa non soltanto di funzionare correttamente, ma soprattutto di essere più efficiente e competitiva.

L'equilibrio tra queste funzioni complementari è delicato e le associazioni prestano una costante attenzione affinché i servizi offerti continuino ad essere non un fine in sé, ma uno strumento per il raggiungimento degli obiettivi e delle finalità associative.

Mantenere fede a tale impegno è tuttavia sempre più complesso, soprattutto per il mutato contesto nel quale i corpi intermedi si trovano ad operare: un contesto in cui le aspettative degli associati si moltiplicano parallelamente al crescere delle difficoltà e dei conflitti, mentre le reali possibilità di incidere sui processi decisionali a volte sembrano assottigliarsi.

La stagione del vigore e del protagonismo imprenditoriale apertasi negli anni '90, quando le parti sociali si sono trovate improvvisamente a svolgere un ruolo di supplenza d'un sistema politico la cui centralità (culturale, valoriale e organizzativa) era venuta a mancare, sembra essersi involuta con l'avvento della crisi, che ha sancito una tendenza in atto già da alcuni anni. Si è verificato un radicale mutamento nei rapporti di forza, nella disponibilità di risorse e nelle procedure della concertazione, in una dinamica che ha subito un'ulteriore accelerazione nel corso del 2011 e del 2012.

Cambia, improvvisamente, l'oggetto della trattativa. Non si discute più di quali siano le migliori politiche per favorire la crescita e la coesione sociale, né di competere per un'ottimale allocazione di risorse sempre più ridotte,

bensì di quali siano le soluzioni (urgenti) per evitare il peggio e risanare l'equilibrio finanziario del Paese.

La crisi economica e soprattutto quella finanziaria hanno quindi portato sia ad una ridefinizione del ruolo dei soggetti intermedi nell'arena della concertazione, sia ad un contingentamento dei margini e dei tempi di trattativa. Fare rappresentanza diventa più difficile. Le associazioni sono chiamate ad affrontare una sfida decisamente complessa: devono essere in grado di coniugare positivamente richieste settoriali di tutela e capacità di giocare un ruolo nell'interesse generale del Paese, a sostegno dell'economia e a beneficio di tutti (quindi anche delle imprese), senza scadere in una pletera di richieste corporative.

Tale cambiamento si ripercuote inevitabilmente sui rapporti tra associazione e iscritti, laddove questi ultimi – in particolare nelle fasce marginali ed in maggiori difficoltà, ma anche tra le generazioni più giovani – mostrano (a giudizio di gran parte dei dirigenti intervistati) qualche insofferenza verso il mutato scenario, che in taluni casi lascia intravedere il rischio di un'autentica crisi della rappresentanza.

Una crisi della rappresentanza che si alimenta sia di messaggi semplificati, incompatibili con la complessa opera di mediazione e contrattazione svolta dalle associazioni, sia di un assetto del sistema politico in cui i rapporti fra “elettori” ed “eletti” sono sempre più diretti e a volte tendono a *bypassare* ogni mediazione di un corpo intermedio.

Il giudizio quasi unanime raccolto a livello territoriale è che il superamento delle attuali difficoltà di rappresentanza del mondo della piccola e media impresa possa avvenire soltanto attraverso un ulteriore passo in direzione d'una riduzione delle attuali frammentazioni e divisioni tra associazioni¹⁴.

In tal senso, un notevole impulso a livello nazionale è rappresentato dall'esperienza di R.ETE. Imprese Italia.

¹⁴ “La frammentazione del nostro sistema di rappresentanza imprenditoriale lungo una pluralità di assi di differenziazione è sempre stato considerato un punto di debolezza per una pluralità di ragioni che attengono, principalmente, all'incapacità dello stesso sistema di adattarsi ai cambiamenti di contesto, quindi di dare adeguata rappresentanza alle imprese associate”. Stefano Zan, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, Quaderni rassegna sindacale anno XII n.4: Le organizzazioni imprenditoriali, Ediesse Editore, ottobre-dicembre 2011, pag. 61

Le declinazioni della rappresentanza a livello locale sono invece molto più complesse e delicate e l'approccio prevalente è quello di procedere "senza sosta, ma senza fretta" verso l'obiettivo d'una maggiore collaborazione, tenendo però in considerazione le geometrie variabili e le specificità che contraddistinguono ciascun territorio.

4.5.1. Dove si può sperimentare: il livello regionale

Oltre alla dimensione nazionale, il livello ottimale intorno al quale sarebbe oggi possibile procedere nella sperimentazione di forme nuove e originali di rappresentanza degli interessi imprenditoriali potrebbe essere quello regionale.

Su tale dimensione intermedia tra il nazionale e le molteplici declinazioni che l'associazionismo assume in ambito territoriale convergono, infatti, una pluralità di condizioni favorevoli, riconducibili in primo luogo alla crescente importanza (programmatica e finanziaria) delle Regioni nell'attuale assetto istituzionale dello Stato e ad una contestuale attenzione che ancora caratterizza le politiche e l'azione delle organizzazioni di categoria verso il presidio di tale livello (tav. 4.14-4.16).

Tav. 4.14 – Crescente centralità programmatica e finanziaria delle Regioni

Con la riforma del Titolo V della Costituzione, le Regioni italiane hanno assunto un ruolo fondamentale nella gerarchia dei livelli di governo dello Stato, anche con riferimento a materie che hanno un'incidenza diretta sulle attività imprenditoriali. In primo luogo, ogni Regione è ormai incaricata di redigere un proprio piano di sviluppo, che ne determina obiettivi e priorità, strategie e conseguente allocazione delle risorse.

All'interlocutore regionale, inoltre, compete in larga misura la disciplina di ambiti e mercati prioritari, quali ad esempio il terziario e l'artigianato, il commercio e le politiche per il *welfare* (soprattutto in ambito sanitario, ma anche per quanto riguarda alcuni rilevanti aspetti assistenziali e previdenziali), nonché la materia infrastrutturale e trasportistica, la pianificazione energetica e le stesse relazioni industriali, che da tempo mettono in discussione ruolo e primato della contrattazione nazionale rispetto alla contrattazione decentrata.

Attraverso le regioni sembrano inoltre destinate a transitare in misura sempre maggiore risorse strategiche quali quelle destinate all'innovazione e

all'internazionalizzazione delle imprese, avvicinandosi così ai territori e alle specificità produttive. In tal senso, le associazioni di categoria saranno chiamate a intensificare il loro ruolo di raccordo tra il mondo delle imprese e gli strumenti di facilitazione che si renderanno disponibili.

Riuscire a intervenire sui piani di sviluppo regionale è di fondamentale importanza per tutti i dirigenti territoriali incontrati, al Nord come al Sud. Nel Meridione, però, il contributo in termini di competenze e consapevolezza che può provenire dalla rappresentanza del tessuto produttivo assume una dimensione particolarmente delicata. In tali regioni si può, infatti, cogliere una sintonia generale nel lamentare l'assenza di visione e di proposte per lo sviluppo da parte degli organi di governo del territorio, che porta a disperdere e male allocare le poche risorse che pure sarebbero disponibili.

Tav. 4.15 – Consolidate esperienze di collaborazione tra associazioni

Un secondo elemento positivo che si può riscontrare a livello regionale in diverse aree del Paese è rappresentato dalla diffusa e consolidata esperienza di collaborazione tra associazioni.

Tra le esperienze più interessanti e strutturate vi è senza dubbio quella toscana, dove all'inizio degli anni 2000 era stato istituito un primo Tavolo di consultazione preventiva con l'obiettivo di far convergere le associazioni su una posizione unitaria in merito alle grandi scelte della Regione. Nel corso della legislatura 2005-2010 si è compiuto un ulteriore passo avanti, giungendo a realizzare Impresa Toscana, una struttura che si contraddistingueva per importanti elementi unitari, tra cui la scelta di dotarsi di un portavoce unico. La stimolante e feconda prassi di condivisione tra associazioni rappresentata da Impresa Toscana è successivamente confluita nella regionale associazione di R.ETE. Imprese Italia Toscana. La convergenza delle associazioni ha consentito di ottenere alcuni risultati importanti, tra i quali la radicale modifica del piano regionale di sviluppo della Toscana, dove si è riusciti a passare da un approccio iniziale che prevedeva finanziamenti a pioggia per determinati settori giudicati (dagli esperti della Regione) teoricamente strategici e prioritari ad un modello di sviluppo differente, che privilegia le specificità e le esperienze del territorio e che è rivolto a temi concreti quali il rilancio della dimensione urbana e della competitività delle città toscane.

Totalmente diverse sono le caratteristiche che contraddistinguono invece l'esperienza emiliano-romagnola, dove nel corso degli anni '90 è stato costituito un tavolo regionale dell'imprenditoria. A differenza della precedente, si tratta di

un'esperienza fortemente destrutturata, che riunisce tutte le principali organizzazioni economiche presenti sul territorio (incluso le realtà cooperative e le rappresentanze del mondo agricolo) ad eccezione di Confindustria. Il tavolo consente di approfondire in maniera intersettoriale temi, argomenti e sviluppi legislativi che difficilmente le singole organizzazioni riuscirebbero a presidiare. È coordinato a rotazione dalle singole associazioni per un periodo di 18 mesi ed opera mediante un tavolo comune politico che funge da interlocutore della Regione sui grandi temi ed una serie di tavoli tecnici che funzionano secondo il modello dei gruppi di lavoro, cui ciascuno può apportare le proprie competenze.

Tav. 4.16 – Rafforzamento del livello associativo regionale

Se le esperienze di collaborazione spontanea a livello regionale cominciano a strutturarsi, tuttavia le associazioni di categoria non sembrano ancora strutturate in maniera adeguata per presidiare tale livello. Le organizzazioni di rappresentanza sono radicate essenzialmente su due piani, il provinciale e il nazionale, e salvo significative eccezioni, nei presidi regionali non si concentrano mai forti livelli di gestione e di organizzazione delle attività, che transitano invece sempre per scelte effettuate dai livelli provinciali. Anche se gli statuti danno la possibilità di devolvere compiti al livello regionale, questo accade raramente, essenzialmente perché il rapporto con le imprese, la conoscenza specifica e puntuale del territorio, sono dentro il livello provinciale, come nel provinciale si concentrano le risorse economiche (derivanti da quote tessere e da servizi), le competenze e le soluzioni organizzative¹⁵.

In ogni caso, i tre fattori che sono stati presentati, ossia crescente centralità e protagonismo politico dell'interlocutore regionale, limitata capacità di presidio del livello regionale da parte delle singole associazioni di categoria e precedenti, positive esperienze di collaborazione (formale e informale) tra

¹⁵ “A dispetto degli anni trascorsi, delle innumerevoli e ribadite decisioni congressuali, e fatte salve alcune limitate esperienze, si riconferma con forza la criticità dei livelli regionali di tutte le associazioni. L'adattamento isomorfo delle associazioni rispetto all'articolazione organizzativa dello Stato non si è in alcun modo realizzata, se non sul piano formale (i regionali esistono, ma sono deboli e contano poco)”. Paolo Feltrin, Stefano Zan, *Un viaggio nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, Quaderni rassegna sindacale anno XII n.4: Le organizzazioni imprenditoriali, Ediesse Editore, ottobre-dicembre 2011, pag.154-155

associazioni sono fattori che inducono a ritenere possibile un impegno volto al superamento della frammentazione.

Tuttavia, tra i dirigenti intervistati prevale l'opinione secondo la quale un simile risultato può essere colto soltanto per mezzo d'un approccio *top-down*, conseguenza d'una scelta politica forte che dia corso a un progetto comune. Non si può fare invece affidamento sullo spontaneismo *bottom-up*, perché senza una azione costante e convinta per "limare gli spigoli" si rischia che continuino a prevalere le paure, gli interessi particolari, le diffidenze e le difficoltà spesso presenti nella rappresentanza a livello locale.

4.5.2. L'ancoraggio alla dimensione locale

In termini di capacità di mobilitazione, di attenzione e di progettualità, è sempre più spesso sui temi locali e trasversali – in particolare sulle questioni relative al ruolo delle città e alle loro trasformazioni – che la rappresentanza imprenditoriale riesce a incidere e ad esprimersi al meglio.

Tuttavia, anche in tale ambito l'efficacia dei meccanismi di concertazione non è acquisita, soprattutto a causa dell'evoluzione connessa al ruolo istituzionale del Sindaco, il cui rapporto diretto con gli elettori, in alcuni casi porta a una presunzione di autosufficienza degli apparati amministrativi rispetto ai corpi intermedi.

Di conseguenza, il livello dell'interlocazione politica su scala locale sembra influenzato dal carattere e dall'approccio personale delle singole controparti (con sindaci che fanno della fine delle ritualità legate alla negoziazione e del decisionismo uno stile di governo ed altri che invece mantengono una costruttiva propensione al confronto), ma in generale da parte dei nuovi amministratori si coglie una diffusa insofferenza verso le pratiche concertative. In tali casi, i margini di trattativa sono sempre più risicati: il Comune tende ad assumere autonomamente le decisioni più significative e solo successivamente interloquisce con quei soggetti che sono in grado di contrastarlo o di porgergli dei problemi.

Nella qualificazione dei rapporti che legano le associazioni di rappresentanza datoriale ai rispettivi contesti locali conta moltissimo non solo la apertura al confronto degli Enti Locali, ma anche la tipologia prevalente di relazioni associative. Sul piano territoriale il sistema associativo delle piccole imprese si presenta generalmente con le seguenti configurazioni:

- il più diffuso sembra il modello duale, in cui sono due le organizzazioni ad avere una stessa forza di *leadership* nei confronti delle piccole imprese e solitamente appartengono all'artigianato e al terziario;
- il modello della competitività si ha invece quando fra due organizzazioni pivot, espressione di macrocomparto, si sviluppa una forte concorrenza;
- in taluni casi, invece, solo un'unica organizzazione di categoria ha un ruolo egemone nella realtà locale, rappresentando un punto di riferimento per l'intera collettività delle imprese;
- vi sono, infine, territori in cui c'è una generale debolezza del sistema associativo.

Appare evidente che nei casi in cui il modello caratterizzante è di tipo duale, le organizzazioni prevalenti assumono un autonomo e rilevante potere di influenza sulla vita civile e politica del territorio, fungendo da interlocutori forti per ogni amministrazione. In simili circostanze, tende a mancare l'interesse di dare visibilità e rappresentanza ad associazioni di categoria che nella specifica realtà hanno un peso minore.

Quando prevale il modello della competitività, invece, la situazione si complica e ci si orienta verso strategie di alleanza molto diversificate, cercando e spesso trovando sponde anche al di fuori del tradizionale mondo *delle piccole*: talvolta in altre organizzazioni datoriali, talvolta in associazioni di rilievo locale.

In una situazione di debolezza diffusa, invece, è più probabile che prevalga la tendenza a convergere verso forme di cartello.

5. APPENDICE

5.1. Nota metodologica della ricerca di campo

Introduzione

La popolazione di interesse dell'indagine è costituita dagli imprenditori a capo delle micro e piccole imprese (identificate da un numero di addetti inferiore o uguale a 49 addetti) operanti in determinati comparti economici di interesse della Fondazione e definiti da specifiche divisioni Ateco come indicato nella tabella seguente:

Identificazione delle divisioni Ateco di interesse ai fini dell'indagine

| Sezione Ateco | Sottosezione | Divisione Ateco |
|-----------------------------|--|---|
| C - Attività manifatturiere | CA - Industri alimentari, delle bevande e del tabacco | 10 - Industrie alimentari |
| | CA - Industri alimentari, delle bevande e del tabacco | 11 - Industria delle bevande |
| | CB - Industrie tessili, abbigliamento, pelli e accessori | 13 - Industrie tessili |
| | CB - Industrie tessili, abbigliamento, pelli e accessori | 14 - Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia |
| | CB - Industrie tessili, abbigliamento, pelli e accessori | 15 - Fabbricazione di articoli in pelle e simili |
| | CC - Industria del legno, della carta e stampa | 16 - Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio |
| | CC - Industria del legno, della carta e stampa | 17 - Fabbricazione di carta e di prodotti di carta |
| | CE - Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici | 20 - Fabbricazione di prodotti chimici |

| | |
|---|---|
| CG - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi | 22 - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche |
| CG - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi | 23 - Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi |
| CH - Fabbricazione di metalli di base e lavorazione di prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti | 25 - Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature) |
| CI - Fabbricazione di computer, apparecchi elettronici e ottici | 26 - Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi |
| CJ - Fabbricazione di apparecchi elettrici | 27 - Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche |
| CK - Fabbricazione di macchinari ed apparecchi n.c.a. | 28 - Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca |
| CM - Altre attività manifatturiere, riparazione ed installazione di macchine ed apparecchiature | 31 - Fabbricazione di mobili |
| CM - Altre attività manifatturiere, riparazione ed installazione di macchine ed apparecchiature | 33 - Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature |

| | |
|-----------------|--|
| F - Costruzioni | 41 - Costruzione di edifici |
| | 43 - Lavori di costruzione specializzati |

| | |
|--|--|
| G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocili | 45 - Commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocili |
| | 46 - Commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli e di motocili) |
| | 47 - Commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocili) |

| | |
|-------------------------------|--|
| H - Trasporto e magazzinaggio | 49 - Trasporto terrestre e trasporto mediante condotte |
| | 52 - Magazzinaggio e attività di supporto ai trasporti |

| | |
|--|--|
| I - Servizi di alloggio e ristorazione | 55 - Alloggio |
| | 56 - Attività dei servizi di ristorazione |
| Altri servizi di mercato | JC - Servizi IT e altri servizi informativi |
| | 62 - Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse |
| | 63 - Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici |
| | 68 - Attività immobiliari |
| | 70 - Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale |
| | 73 - Pubblicità e ricerche di mercato |
| | 74 - Altre attività professionali, scientifiche e tecniche |
| | 77 - Attività di noleggio e leasing operativo |
| | 79 - Attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di |
| | 80 - Servizi di vigilanza e investigazione |
| | 81 - Attività di servizi per edifici e paesaggio |
| | 82 - Attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle |
| | 90 - Attività creative, artistiche e di intrattenimento |
| | 92 - Attività riguardanti le lotterie, le scommesse, le case da gioco |
| | 93 - Attività sportive, di intrattenimento e di divertimento |
| 95 - Riparazione di computer e di beni per uso personale e per la casa | |
| 96 - Altre attività di servizi per la persona | |

Come si nota sono escluse alcune divisioni: ad esempio la sezione F-Costruzioni è composta dalle divisioni 41; 42 e 43. La popolazione di interesse è costituita, invece, dalle imprese appartenenti alle sole divisioni 41 e 43.

Per non appesantire inutilmente la trattazione, allorché ci riferiremo alle sezioni ATECO di interesse intenderemo in realtà una porzione di esse e cioè quelle composte dalle sole divisioni di riferimento.

Dopo una prima analisi avente la finalità di valutare due ipotesi di domini di studio e due numerosità campionarie (1.500 e 2.500 unità statistiche), si è deciso di utilizzare un campione di 2500 unità e di definire i seguenti domini di studio:

- n. 4 domini corrispondenti alle classi dimensionali delle aziende espresse in termini di addetti (1; 2-9; 10-19; 20-49)
- n. 6 domini corrispondenti ai settori di interesse (Attività Manifatturiere; Costruzioni; Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicolo e motocicli; Trasporto e magazzinaggio; Servizi di alloggio e ristorazione; Altri servizi di mercato)
- n. 1 dominio rappresentato dall'intero territorio nazionale
- n. 4 domini rappresentati dalle ripartizioni geografiche (Nord-Est; Nord-Ovest; Centro; Sud e isole)

Si è poi deciso di utilizzare una procedura che determini, per un dato livello di confidenza, la precisione delle stime per una certa numerosità campionaria data esogenamente e pari a 2.500 unità.

Disegno di campionamento e stimatori

Il disegno di campionamento è stratificato con gli strati coincidenti con i domini di studio. Come noto, tale disegno richiede la conoscenza di alcuni elementi della popolazione ed in particolare la numerosità, indicata nel seguito con N_h , di ciascuno strato di interesse. Per avere informazioni su tali quantità si è fatto riferimento all'Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA) pubblicato annualmente dall'Istat. L'anno di riferimento è il 2009 e, pertanto, il ritardo è di 2 anni. Ovviamente, proprio a causa di tale ritardo, le numerosità di strato al 2011 saranno differenti da quelle a disposizione e l'assunzione fatta è che tale differenza non sia di entità tale da fare modificare drasticamente le stime preliminari degli errori campionari.

Come noto, l'archivio ASIA contiene la totalità delle imprese italiane dell'industria e dei servizi attive nell'anno di interesse sulle quali vengono rilevate il numero di addetti medi nell'anno, la regione di residenza della sede legale e la divisione ATECO nella quale l'impresa opera. Le imprese attive in Italia nel 2009 erano 4.383.544.

Le tavole ASIA su cui si basa lo studio preliminare presentato nelle pagine seguenti, sono disponibili liberamente sul sito dell'Istat. Nelle tavole è contenuto, tra le altre cose, la distribuzione del numero di imprese per divisione ATECO e classe di addetti. A titolo esemplificativo della struttura delle tavole a disposizione, ne riportiamo una parte nella tabella seguente.

Distribuzione del numero di imprese per divisione di attività economica e classe di addetti

| Divisione Ateco | Classe di addetti | | | | |
|--|-------------------|-------|-------|-----|-------------|
| | 1-9 | 10-19 | 20-49 | ... | 250 e oltre |
| 10 - Industrie alimentari | 48.394 | 4.120 | 1.717 | | 103 |
| 11 - Industria delle bevande | 2.137 | 347 | 176 | | 17 |
| ... | | | | | |
| 93 - Attività sportive, di intrattenimento e di divertimento | 24.420 | 882 | 393 | | 4 |
| 95 - Riparazione di computer e di beni per uso personale e per la casa | 28.785 | 336 | 85 | | 4 |
| 96 - Altre attività di servizi per la persona | 167.276 | 2.255 | 716 | | 10 |

Fonte: ISTAT-Archivio statistico delle imprese attive

Nel caso di allocazione equinumerosa, n_h è determinato semplicemente dal rapporto tra la numerosità complessiva del campione n e il numero totale di strati H .

L'allocazione ottima viene effettuata in modo da assegnare più unità campionarie agli strati aventi variabilità maggiore.

Infine le allocazioni di altro tipo sono quelle effettuate dal ricercatore allorché gli errori campionari di alcuni strati sono sensibilmente maggiori di altri e risultano non accettabili. In tal caso si procede ad un incremento della frazione di sondaggio negli strati meno numerosi a discapito di quelli più numerosi.

In effetti non esiste a priori una allocazione che sia ottimale per tutti gli obiettivi conoscitivi che con l'indagine campionaria si intendono raggiungere.

La allocazione scelta è stata il frutto di una procedura in più passi che descriviamo brevemente. Si ricordi che l'obiettivo dello studio è quello di fornire stime quanto più possibile precise per i 4+4+6 domini di studio¹⁶; al tempo stesso si è cercato di assicurare una numerosità "accettabile" anche per ciascuna delle 96 celle che ne costituiscono i possibili incroci.

Il primo passo è stato di calcolare la numerosità campionaria n_{ijk} di ciascuna delle 96 celle secondo la allocazione proporzionale¹⁷. Gli indici i, j, k identificano rispettivamente la ripartizione geografica ($i = 1, 2, 3, 4$), la classe di addetti ($j = 1, 2, 3, 4$) e la sezione Ateco ($k = 1, 2, 3, 4, 5, 6$).

Successivamente si sono identificate le celle per le quali $n_{ijk} < 10$ e $n_{ijk} \geq 75$ corrispondendo rispettivamente a celle per le quali aumentare e diminuire la frazione di sondaggio. La quantità di unità statistiche che le celle con numerosità maggiore di 75 possono cedere è pari alla differenza tra la numerosità stessa della cella e 75. Chiamiamo tale differenza c .

Le situazioni che si possono presentare e la corrispondente numerosità della cella sono definite nella tabella seguente:

¹⁶ Trascuriamo di menzionare il dominio riferito all'intero territorio nazionale perché, data la numerosità del campione, esso consente una stima molto precisa.

¹⁷ E' facile dimostrare che la allocazione proporzionale nelle 96 celle porta automaticamente alla allocazione proporzionale in ciascuno dei domini di studio.

| | | |
|-----------------------------------|----------------|----------------|
| Nuova allocazione (n_{ijk}^*) | $n_{ijk} > 10$ | $n_{ijk} > 75$ |
| $n_{ijk} - c$ | Sì | Sì |
| 10 | No | No |
| n_{ijk} | Sì | No |

Data la struttura del questionario, tutte le stime da produrre sono stime di proporzioni.

E' noto che lo stimatore corretto p della proporzione P_{18} è dato da:

$$p = a/n$$

dove a è il numero di volte in cui ricorre la modalità di interesse nel campione. Ad esempio, consideriamo la domanda 10 del questionario:

E' soddisfatto di gestire un'attività in proprio e lo consiglierebbe ad altre persone?

Sì

No

Ipotizziamo che nel campione di numerosità 2.500, 500 imprenditori abbiano risposto sì. Ebbene la stima corretta della proporzione è data da

$$p = 500/2500$$

¹⁸ L'estensione del ragionamento al caso del campione stratificato è immediata e, per non appesantire la trattazione, sarà omessa.

La varianza di tale stimatore è data da:

$$\text{Var}(p) = \frac{1-f}{n-1} pq$$

Dove f è la frazione di sondaggio n/N .

È altresì noto che lo stimatore della proporzione converge in distribuzione alla distribuzione Normale.

Ebbene, grazie a tali leggi probabilistiche è possibile determinare l'errore associato allo stimatore. Infatti, per lo stimatore della proporzione, sussiste la seguente relazione:

$$\Pr\{|p - P| \leq k\sqrt{\text{Var}(p)}\} = \Pr\left\{\left|\frac{p - P}{P}\right| \leq kCV(p)\right\} = 1 - \alpha$$

Ove CV è il coefficiente di variazione, cioè il rapporto tra lo scarto quadratico medio e la media dello stimatore e k coincide con il valore del percentile $Z_{\alpha/2}$ della distribuzione normale standard. Senza entrare nei dettagli delle formule matematiche, la relazione (1) permette di stabilire una relazione tra numerosità campionaria, errore relativo tollerato della stima, livello di confidenza e variabilità della popolazione di riferimento alla quale è legata la variabilità dello stimatore. Tale relazione è:

$$n_0 = \frac{k^2}{r^2} \frac{1-P}{P}$$

Tale relazione viene normalmente utilizzata per determinare la numerosità campionaria n_0 a partire dai valori desiderati di k e di r . Poiché però nel caso di studio presente, la numerosità è data, la relazione viene utilizzata per stimare l'errore relativo della stima per ciascuno strato di interesse e quindi per ciascun dominio di studio.

Risulta evidente dalla (2) che P dovrebbe essere noto o stimato da indagini precedenti e simili. Nel nostro caso, ciò non è possibile e pertanto ci poniamo nella posizione peggiore che è quella corrispondente alla massima variabilità della popolazione che si ha allorché $P=0,5$.

La relazione (2) utilizzata per stimare l'errore relativo tollerato diventa:

$$r = \pm \frac{k}{\sqrt{n}}$$

Valutazione preliminare della precisione delle stime

Nelle tabelle contenute nelle pagine seguenti, forniamo una stima preliminare dell'errore (espresso in termini sia relativi sia in termini di deviazione standard) degli stimatori dei diversi domini di studio.

Per il calcolo dell'errore relativo, la relazione di riferimento, ottenuta dalla (1) ponendo $kCV(p) = r$, è la:

$$\Pr\left\{\frac{|p - P|}{P} \leq r\right\} = 1 - \alpha$$

La deviazione standard della stima si calcola semplicemente come radice quadrata della varianza.

Errore relativo e deviazione standard della stima secondo un disegno di campionamento stratificato con allocazione proporzionale nei domini di studio di interesse

| | Strato | Numero imprese nella popolazione | Nh/N | Allocazione proporzionale $nh=n*(Nh/N)$ | Errore (in termini relativi) con livello di confidenza del 95% e $P=Q=0,5$ | Deviazione standard della stima con $P=Q=0,5$ |
|-------------------|---|----------------------------------|--------|---|--|---|
| Ripartizione | Nord-est | 746.527 | 0,2352 | 588 | 0,0808 | 0,0206 |
| | Nord-ovest | 995.161 | 0,3135 | 784 | 0,0700 | 0,0179 |
| | Centro | 736.663 | 0,2321 | 580 | 0,0814 | 0,0208 |
| | Sud e isole | 1.004.883 | 0,3166 | 791 | 0,0697 | 0,0178 |
| Classe di addetti | 1 | 1.931.221 | 0,6084 | 1.521 | 0,0503 | 0,0128 |
| | 2-9 | 1.374.307 | 0,4329 | 1.082 | 0,0596 | 0,0152 |
| | 10-19 | 129.239 | 0,0407 | 102 | 0,1943 | 0,0496 |
| | 20-49 | 48.467 | 0,0153 | 38 | 0,3172 | 0,0809 |
| Sezione Ateco | C - Attività manifatturiere | 371.163 | 0,1169 | 292 | 0,1146 | 0,0292 |
| | F - Costruzioni | 614.594 | 0,1936 | 484 | 0,0891 | 0,0227 |
| | G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli | 1.180.692 | 0,3719 | 930 | 0,0643 | 0,0164 |
| | H - Trasporto e magazzinaggio | 131.684 | 0,0415 | 104 | 0,1925 | 0,0491 |
| | I - Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione | 290.075 | 0,0914 | 228 | 0,1297 | 0,0331 |
| | Altri servizi | 895.026 | 0,2820 | 705 | 0,0738 | 0,0188 |

Fonte: elaborazioni Fondazione R.ETE. Imprese Italia su dati ISTAT-Archivio statistico delle imprese attive

Errore relativo, deviazione standard ed errore assoluto della stima secondo il disegno di campionamento consigliato nei domini di studio di interesse

| | Strato | Numero imprese nella popolazione | Nh/N | Allocazione scelta | Errore (in termini relativi) con livello di confidenza del 95% e P=Q=0,5 | Deviazione standard della stima con P=Q=0,5 | Errore (in termini assoluti) con livello di confidenza del 95% e P=Q=0,5 |
|-------------------|---|----------------------------------|--------|--------------------|--|---|--|
| Ripartizione | Nord-est | 746.527 | 0,2352 | 597 | 0,0802 | 0,0205 | 0,0401 |
| | Nord-ovest | 995.161 | 0,3135 | 674 | 0,0755 | 0,0193 | 0,0377 |
| | Centro | 736.663 | 0,2321 | 582 | 0,0812 | 0,0207 | 0,0406 |
| | Sud e isole | 1.004.883 | 0,3166 | 648 | 0,0770 | 0,0196 | 0,0385 |
| Classe di addetti | 1 | 1.931.221 | 0,6084 | 1.100 | 0,0591 | 0,0151 | 0,0295 |
| | 2-9 | 1.374.307 | 0,4329 | 920 | 0,0646 | 0,0165 | 0,0323 |
| | 10-19 | 129.239 | 0,0407 | 240 | 0,1265 | 0,0323 | 0,0633 |
| | 20-49 | 48.467 | 0,0153 | 240 | 0,1265 | 0,0323 | 0,0633 |
| Sezione Ateco | C - Attività manifatturiere | 371.163 | 0,1169 | 302 | 0,1128 | 0,0288 | 0,0564 |
| | F - Costruzioni | 614.594 | 0,1936 | 501 | 0,0876 | 0,0223 | 0,0438 |
| | G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli | 1.180.692 | 0,3719 | 695 | 0,0743 | 0,0190 | 0,0372 |
| | H - Trasporto e magazzinaggio | 131.684 | 0,0415 | 171 | 0,1499 | 0,0382 | 0,0749 |
| | I - Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione | 290.075 | 0,0914 | 276 | 0,1180 | 0,0301 | 0,0590 |
| | Altri servizi | 895.026 | 0,2820 | 556 | 0,0831 | 0,0212 | 0,0416 |

Fonte: elaborazioni Fondazione R.ETE. Imprese Italia su dati ISTAT-Archivio statistico delle imprese attive

Distribuzione del campione intervistato per le variabili di stratificazione utilizzate (v.a .
e val. %)

| | V.A. | % |
|---|-------|-------|
| <i>Area geografica</i> | | |
| Nord-Ovest | 674 | 26,9 |
| Nord-Est | 597 | 23,8 |
| Centro | 582 | 23,4 |
| Sud e Isole | 647 | 25,9 |
| <i>Settore di attività dell'impresa</i> | | |
| Manfatturiero | 301 | 12,0 |
| Costruzioni | 501 | 20,0 |
| Commercio | 695 | 27,8 |
| Alberghi e ristoranti | 171 | 6,8 |
| Trasporti e magazzinaggio | 275 | 11,0 |
| Altre attività terziarie di mercato | 557 | 22,3 |
| <i>Numero di addetti dell'impresa</i> | | |
| 1 addetto | 1.100 | 44,0 |
| 2-9 addetti | 920 | 36,8 |
| 10-19 addetti | 240 | 9,6 |
| 20-49 addetti | 240 | 9,6 |
| Totale | 2.500 | 100,0 |

Fonte: Fondazione R.ETE. Imprese Italia

5.2. L'elenco dei testimoni di sistema intervistati

Il quarto capitolo dello studio, relativo alle evoluzioni in atto nel mondo della rappresentanza datoriale, è stato realizzato a partire da 24 interviste in profondità ad un panel rappresentativo delle strutture associative fondatrici di R.ETE. Imprese Italia. Ciascuna organizzazione ha segnalato i nominativi dei dirigenti territoriali, di livello provinciale o regionale, espressione di alcune delle realtà più significative del proprio tessuto associativo e in grado di garantire un'equa partecipazione di tutte le macro-aree del Paese. Le conclusioni e le considerazioni emerse nel presente report sono da attribuirsi esclusivamente alla Fondazione R.ETE. Imprese Italia. Tuttavia, il lavoro di analisi e di ricerca qui presentato non sarebbe stato possibile senza la preziosa collaborazione di:

- Paolo Alberti, Cna Torino
- Massimo Biagioni, Confesercenti Toscana
- Stefano Bollettinari, Confesercenti Emilia Romagna
- Pasquale Capellupo, Confesercenti Calabria
- Carlo Alberto Carpignano, Ascom Confcommercio Torino
- Giorgio Cippitelli, Confartigianato Marche Federazione Regionale
- Salvatore D'Aliberti, Casartigiani Treviso
- Arnaldo Fiorenzoni, Confcommercio Roma
- Pietro Francesco De Lotto, Associazione Artigiani della Provincia di Vicenza
- Massimo Ferrante, Cna Bologna
- Mario Filippello, Cna Sicilia
- Maurizio Franceschi, Confesercenti Veneto
- Andrea Gallo, Confcommercio Vicenza
- Massimo Iacucci, Artigianato Metaurense, Casartigiani Pesaro-Fano
- Mario Laforgia, Unione Provinciale Sindacati Artigiani U.P.S.A.
- Giancarlo Morghen, Confesercenti Lombardia
- Maurizio Pucceri, Casartigiani Palermo
- Salvatore Puglisi, Federazione Regionale dell' Artigianato di Sicilia
- Piergiorgio Scoffone, Casartigiani Torino
- Ciro Spera, Casartigiani Basilicata e Campania
- Antonio Strano, Confcommercio Catania
- Lorenzo Tagliavanti, Cna Roma
- Maurizio Torreggiani, Cna Modena
- Davide Urban, Ascom Confcommercio Emilia Romagna



FONDAZIONE
R.ETE.
IMPRESSE ITALIA

| Fondazione R.ETE. Imprese Italia | Contatti |
|--|---|
| <p>La Fondazione R.ETE. Imprese Italia intende promuovere i valori dell'impresa, del lavoro e dell'etica imprenditoriale nella società civile, per favorire una nuova e più forte integrazione sociale, culturale e politica degli imprenditori nel Paese e nei loro territori di riferimento.</p> <p>La Fondazione R.ETE. Imprese Italia svolge le seguenti attività:</p> <ul style="list-style-type: none">● realizza programmi di studi, ricerche, iniziative sui temi della rappresentanza degli interessi economici, dell'economia, della società e della politica;● promuove l'informazione nell'opinione pubblica e nelle sedi istituzionali su temi rilevanti per gli interessi degli imprenditori del territorio, attraverso iniziative culturali, ed eventi;● sviluppa percorsi formativi attraverso seminari, corsi, iniziative pubbliche allo scopo di far crescere professionalmente e culturalmente nuovi gruppi dirigenti in tutti i settori in cui operano le Organizzazioni aderenti all'Associazione promotrice. | <p>Fondazione R.ETE. Imprese Italia <i>Presidente Giuseppe De Rita</i></p> <p>Corso Vittorio Emanuele II 282-284 00186 Roma</p> <p>Telefono: 06-98378014 Fax: 06-68806761</p> <p>E-mail: fondazione@reteimpreseitalia.it</p> |