

giugno - agosto 2011

L'

mprenditore



CONFINDUSTRIA
Piccola Industria

12

FOCUS

Festival di Trento
I confini della
libertà economica

28

AZIENDE
FAMILIARI

Nuovi orizzonti

56

PICCOLA
INDUSTRIA

Una giornata
di orgoglio
italiano

SPECIALE
PUGLIA

ETICA E PROFITTO

**Tuttoconto,
una buona notizia
per la tua azienda.**

MONTE DEI PASCHI
DI SIENA BANCA DAL 1472



Tutto
CONTO

Concentrati sul tuo lavoro: al resto ci pensa Tuttoconto.

Dentro Tuttoconto c'è tutto quello che ti serve per il tuo lavoro: conto corrente, servizio di multicanalità integrata e utenze domiciliate si possono integrare in ogni momento e in maniera flessibile con tutto ciò di cui hai bisogno per facilitare le tue operazioni bancarie. Scopri in filiale i prodotti e i servizi facoltativi che ti permettono di avere uno sconto sul canone complessivo del conto corrente.



**MONTE
DEI PASCHI
DI SIENA**
BANCA DAL 1472

www.mps.it

L'

mprenditore


CONFINDUSTRIA
Piccola Industria

SOMMARIO

Direttore responsabile
Giovanni Paolo Ciravegna

Direttore editoriale
Giuseppe Magri

Direttore
Fausto Aquino

Vice direttori
Andrea Milano
Delio Napoleone

Comitato di direzione
Franco Bocchini, Marco Carlini,
Renato Cifarelli, Romano dalla Chiesa,
Michele De Sio, Mauro Gola, Cosimo Romano,
Giuseppe Seminara

Coordinamento redazionale
Paola Centi

imprenditore@confindustria.it
www.confindustria.it

Editore
Servizio Italiano Pubblicazioni
Internazionali SIPI spa

Presidente
Daniel Kraus

Amministratore Delegato
Luigi Paparoni
Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma
tel. 065920509 - fax 065924819

Concessionaria di pubblicità
Il Sole 24 ore Spa - System
Milano - Via Monte Rosa, 91 - tel. 0230223770
Agente nazionale
H.P. 10 Srl
Milano - Via A. Verga 12 - tel. 0248003799

 ASSOCIATO A
A.N.E.S. 

Aut. Tribunale di Roma n.138
del 29 gennaio 1949

Progetto grafico e impaginazione
Crea Identity srl

Stampa
Amadeus Industria Poligrafica Europea
S.S. Nettunense, Km 7,347 - 00040 Ariccia (Rm)

Foto
Agenzia Sintesi, Contrasto, Studio
Franceschin, Tips Images, Renato Cifarelli,
Jmac (pag.68)

Finito di stampare
20 luglio 2011

EDITORIALE

5 Coesione sociale
per lo sviluppo
di Delio Napoleone

PRIMO PIANO



7 Se la Chiesa sdogana
il profitto

Intervista a Padre Gian Paolo Salvini
di Romano dalla Chiesa

10 Le imprese possono cambiare
il mondo?

di Alberto Mingardi

FOCUS

12 Sei anni all'insegna
dell'economia

14 Un sistema politico leggero

di Alberto Bisin

16 Stop all'intervento pubblico
di Franco Bocchini

18 Ma c'è chi vuole altri muri
di Renato Cifarelli

100 ANNI DI MADE IN ITALY

22 Dalle navi ai maestri vetrai
di Valerio Castronovo

AZIENDE FAMILIARI

28 Nuovi orizzonti
A colloquio con Maurizio Sella

33 Filiera e territorio
di Clio Giusti

36 Innovazione e solidarietà

38 La passione corre
sulle due ruote



ABBONAMENTI

Nome	
Cognome	
Indirizzo	
Cap	Città
Provincia	Stato
Data	Firma

MODALITÀ DI PAGAMENTO

Assegno non trasferibile Versamento sul c/c postale

Accento al trattamento dei dati personali in base alla legge 675/96 art.13 per fini strettamente commerciali

SÌ NO

Firma

Gli inserzionisti di questo numero:

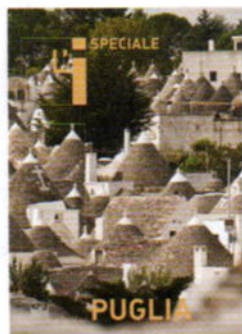
Bartolini, Colombo, Comark, Coswel, Crea Identity, Elica, Europam, Ibm, Key to Markets, Maggiore, Mapei, MPS, Thun

ABBONAMENTI

PER 10 NUMERI Euro 37,00
PER L'ESTERO Euro 47,00

Gli abbonamenti decorrono dal gennaio di ciascun anno. All'atto della sottoscrizione è comunque facoltà dell'abbonato richiedere una diversa data di decorrenza o l'invio dei fascicoli arretrati. I fascicoli non pervenuti devono essere reclamati dall'abbonato non appena ricevuto il fascicolo successivo. Dopo tale termine l'ufficio abbonamenti provvede alla spedizione solo contro rimessa dell'importo. Per cambio di indirizzo si prega di allegare alla comunicazione di variazione la targhetta del fascicolo pervenuto.

Per abbonarvi inviate la cedola a:
LICOSA S.P.A.
VIA DUCA DI CALABRIA 1/1
50125 FIRENZE
FAX 055.641257 - TEL. 055.64831



ATTUALITÀ

48 Crescere oltre confine

di Maria Cristina Bertellini



52 Insieme alle imprese nel mondo

di Stefano Burani

56 Una giornata di orgoglio italiano

di Francesca De Silvestri



59 Viaggiare sicuri

di Nicola Minasi

60 I leader del futuro

di Rita Santarelli

62 Formare la nuova classe dirigente

di Sergio Fabbrini



64 Sud tra vecchi gap e nuove sfide

di Giuseppe Rosa



66 L'Italia che innova

di Angela Ciccarone

68 Il pensiero snello

di Giorgio Possio

70 Sportelli unici e sviluppo locale

di Filippo Monge

71 Più uniti, più competitivi

Intervista a Fabio De Furia

di Silvia Tartamella

PAESE CHE VAI, **FILIALE CHE TROVI.**



170 FILIALI IN ITALIA
PER GARANTIRE OVUNQUE
VELOCITÀ, AFFIDABILITÀ E SICUREZZA.



SCOPRI IL VIDEO

Scarica gratuitamente
il software sul tuo cellulare
e segui le istruzioni
su www.i-nigma.mobi
per leggere questo codice.

Punta sul rosso.

BARTOLINI
CORRIERE ESPRESSO

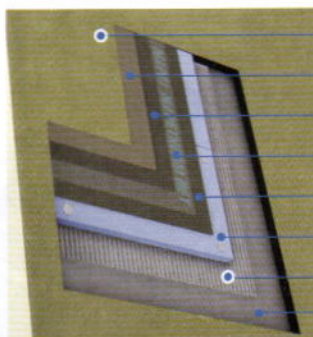
BRT
CORRIERE ESPRESSO

L'armonia che nasce
da un legame solido
resiste alle intemperie della vita.



Mapetherm® System

La ricerca Mapei ha formulato adesivi e finiture murali che assicurano il **migliore sistema di isolamento termico** a cappotto per gli edifici, incrementando il **benessere** e il **risparmio energetico**.



finitura **Silancolor Tonachino**

primer **Silancolor Base Coat**

rasatura **Mapetherm AR1**

rete in fibra di vetro **Mapetherm Net**

rasatura **Mapetherm AR1**

coibente **Mapetherm EPS**

adesivo **Mapetherm AR1**

intonaco cementizio

Mapei. Dalla nostra esperienza tutte le soluzioni per voi.

approfondiamo insieme su: www.mapei-soluzioni.it

Mapeirisponde

Numero Verde
800-585858



MAPEI
ADHESIVES · SEALANTS · CHEMICAL PRODUCTS FOR BUILDING

Coesione sociale PER LO SVILUPPO

di Delio Napoleone



Il 16 marzo 2010 si è tenuto un incontro ufficiale tra il cardinale Tarcisio Bertone, Segretario di Stato Vaticano, e il presidente di Confindustria Emma Marcegaglia. È stata la prima volta che un ministro vaticano varcava la soglia della sede nazionale dell'associazione degli industriali. Un incontro cordiale, che ha contribuito a dissolvere gli ultimi dubbi sulla centralità dell'impresa per lo sviluppo, la coesione sociale e la crescita economica del paese.

L'impresa, come sottolineato dalla presidente Marcegaglia, è innanzitutto una comunità di uomini, i cui differenti ruoli e compiti devono portare alla coesione sociale, un valore morale dagli indubbi benefici per la competizione e la crescita economica. Al contempo, l'impresa deve creare valore e il profitto è uno degli indicatori principali della sua efficienza. Un profitto – beninteso – che va a vantaggio di tutti i portatori di interesse: i dipendenti, i fornitori, i clienti, il territorio in cui si opera, gli azionisti.

In questa logica, fare investimenti ha sempre un significato morale, oltre che economico. Il mercato è l'istituzione che permette l'incontro tra persone, in quanto operatori economici che utilizzano il contratto come regola per i loro rapporti.

Affinché tale meccanismo funzioni la società ha il compito di attivare regole per disciplinarlo, ma non deve né ostacolarlo né proteggersi da esso. Già nel V secolo, seppur in un contesto differente, Papa Gelasio affermava: "Lo Stato non è la società, ma è al servizio della società".

Presentando l'enciclica di Benedetto XVI "Caritas in veritate", il cardinale Bertone si è soffermato sul concetto di bene comune, da non confondere con la sommatoria dei beni totali e con un bene collettivo; ha ricordato, inoltre, che la crisi è stata originata da un deficit di valori morali, che ha prodotto a sua volta comportamenti negativi per la crescita non solo materiale, ma anche morale delle singole persone e della società.

In tale ottica, il modello sociale di cui godiamo e a cui teniamo, deve quindi essere migliorato, accresciuto e alimentato.

Abbiamo necessità, come sistema produttivo, di una politica economica che inneschi la crescita, colpisca le inefficienze, riduca i privilegi e dia la spinta per una maggiore competitività. Abbiamo bisogno di rendere il libero mercato, un mercato sociale così da assicurare quella crescita che può generare nel paese coesione sociale.



PRIMO PIANO

Etica e profitto: l'essere onesti e l'essere ricchi sono due condizioni che spesso, se accostate, suscitano qualche perplessità.

Eppure è stato un Papa, Giovanni Paolo II, a fornire la lettura più moderna e liberatoria, cogliendo un'evidenza disarmante. L'impresa è prima di tutto e soprattutto una "comunità di uomini".

Il profitto "è un indispensabile indicatore del buon andamento dell'azienda". Da qui parte la nostra riflessione alla ricerca del binomio perfetto tra concetti che, apparentemente distanti, hanno invece un importante denominatore comune: la persona umana

Se la Chiesa SDOGANA IL PROFITTO

Intervista a Padre Gian Paolo Salvini, Direttore La Civiltà Cattolica

di Romano dalla Chiesa

La cerimonia di beatificazione di Giovanni Paolo II si è svolta il primo maggio, la domenica della Divina Misericordia, ma anche il giorno della festa dei lavoratori. Una realtà, quella del lavoro, cui Papa Wojtyła ha dedicato ben tre Encicliche (*Laborem Exercens*, *Sollicitudo rei socialis* e *Centesimus Annus*) e innumerevoli discorsi, alcuni pronunciati visitando le fabbriche. Una sensibilità particolare che trova le sue radici nell'esperienza personale del Beato Papa Giovanni Paolo II che da giovane aveva lavorato in una cava di pietra e poi in una fabbrica chimica. Abbiamo approfondito queste considerazioni con Padre Gian Paolo Salvini, direttore della rivista *La Civiltà Cattolica*.

Ritiene che il pensiero del Beato Papa Giovanni Paolo II trovi oggi applicazione nel mondo del lavoro e nella realtà imprenditoriale?

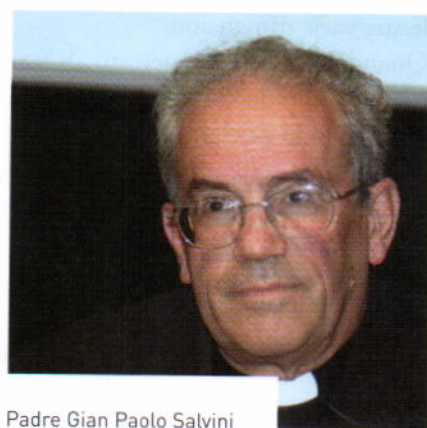
Giovanni Paolo II è sempre stato molto attento all'intera problematica del lavoro, anche se soltanto la prima delle Encicliche da lei citate è interamente dedicata ad esso. Le altre due, la *Sollicitudo rei socialis* e la *Centesimus annus*, riguardano in realtà l'intero sistema economico, nazionale e internazionale, di cui il lavoro è elemento centrale.

Evidentemente, la storia personale di Papa Wojtyła ne ha influenzato anche il pensiero.

La sua preoccupazione, infatti, è sempre stata quella di riportare la persona umana, e quindi il soggetto del lavoro, al centro delle riflessioni.

Intendeva difenderlo sia dal capitalismo selvaggio (cosa che la Chiesa fa sin dalla *Rerum novarum*) sia da soluzioni collettivistiche che aveva visto all'opera e che, in base alla sua esperienza, giudicava più pericolose del male che volevano combattere.

Ma il proponimento costante è che l'uomo e la donna, protagonisti del sistema produttivo, non fossero mai considerati mezzi, ma fini. L'economia esiste per l'uomo, non viceversa. Anche dopo il 1989 e la fine dei regimi ispirati dal marxismo (tolte poche eccezioni) penso che le Encicliche sociali di Giovanni Paolo II abbiano molto da dire, anzi direi che il loro messaggio è diventato anche più chiaro e può essere letto con maggiore libertà e coraggio, perché non esiste il pericolo che le espressioni più critiche verso certe forme di capitalismo possano essere strumentalizzate a fini politici di parte.



Padre Gian Paolo Salvini

Inoltre, i più recenti documenti sociali usano un linguaggio moderno e comprensibile anche per un economista e un imprenditore, perché meno astratto e più capace di cogliere i meccanismi economici e le idee che li guidano.

In particolare, è soltanto con la *Sollicitudo rei socialis* che il Magistero papale parla di impresa e di libera iniziativa economica.

Quando il Papa ne scriveva (nel 1987) intendeva rivendicarla contro l'economia pianificata e statalizzata dei paesi dell'Est (cominciando dalla sua Polonia), ma il messaggio rimane valido tuttora.

Anche Benedetto XVI, del resto, ricorda che "l'imprenditorialità, prima di avere un significato professionale, ne ha uno umano" (*Caritas in veritate*, n.41). ▶

Emma Marcegaglia, in un articolo sul Sole 24 Ore, pur sottolineando che non spetta agli imprenditori entrare nel merito teologico dell'analisi interpretativa del magistero sociale della Chiesa, sostiene che occorre riflettere sulle parti delle Encicliche che più direttamente riguardano il mercato, lo Stato e il ruolo centrale dell'uomo.

Come si può realizzare la nuova "responsabilità sociale" in un momento di così profonda crisi?

Penso che la presidente di Confindustria abbia colto bene il pensiero del Papa, che però non è separabile nelle sue varie dimensioni.

Quando cioè parla di mercato, di Stato e di ruolo dell'uomo e della donna, non lo fa da economista o da sociologo, ma da Papa, parla cioè alla luce del pensiero cristiano e del messaggio evangelico.

Ciò non toglie che, ad esempio, Benedetto XVI, oltre ad argomentazio-

ni teologiche (il mondo è andato in crisi perché l'uomo pensa di poter far a meno di Dio e di essere autosufficiente, dimenticando che l'umanità è «ferita»), porti anche motivazioni «laiche»: la crisi ha dimostrato che il mercato non riesce da solo a darsi regole adeguate, che occorrono e vanno ispirate a un'etica coerente e «amica della persona».

Vincenzo Boccia, presidente della Piccola Industria di Confindustria, ha sostenuto che occorre aver ben chiara la differenza tra capitalismo moderno, ossequioso di regole di cui si può andare orgogliosi, e capitalismo selvaggio e che è necessario adottare comportamenti ispirati alla responsabilità sociale.

Reputa che etica e profitto siano oggi vicini?

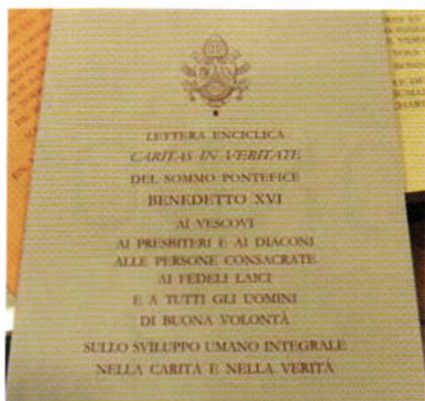
Il capitalismo moderno, ma forse è meglio dire la moderna economia di mercato, ha sempre avuto bisogno di regole.

Già Einaudi faceva notare che il «mercato» è nato, anche fisicamente, nella piazza del Comune, sotto gli occhi vigili delle autorità, con le guardie che verificavano la genuinità dei prodotti, l'esattezza delle bilance, la libertà delle contrattazioni, ecc.

Nel mondo industrializzato le regole si sono moltiplicate e raffinate non per alterare il meccanismo del mercato, ma per farlo funzionare adeguatamente.

Purtroppo, anche oggi sono rimasti elementi di capitalismo selvaggio, non solo nei paesi in via di sviluppo (basta pensare al trattamento dei lavoratori o allo sfruttamento della manodopera minorile), ma anche nei paesi ricchi, dove la sana competizione propria dell'economia di mercato, si risolve spesso in uno scontro





Benedetto XVI ricorda che “l’imprenditorialità, prima di avere un significato professionale, ne ha uno umano”

guidato dalla regola del più forte e dal motto *mors tua vita mea*.

In periodi di crisi, evidentemente, queste disfunzioni si avvertono di più e con maggiore sofferenza, anche perché inevitabilmente vengono penalizzati i più piccoli e i più deboli. Di etica c'è più che mai bisogno, sia di quella che consiste nello stare alla parola data, nel giocare correttamente (il fair play degli anglosassoni), sia di quella che fa maturare un consenso sociale intorno a determinati comportamenti (osservare per convinzione il codice della strada, non frodare sistematicamente il fisco, ecc.), sia di quella che scaturisce da una corretta e coerente visione dell'uomo e della sua natura.

Il profitto, inteso come misura dell'efficienza di un'impresa, e non come valore ultimo, è stato più volte riabilitato anche nei testi pontifici.

Il Beato Giovanni Paolo II era uomo che guardava con cristiana fiducia al futuro, consapevole che la soluzione delle tensioni sociali non andasse cercata nel rallentamento o nell'arresto dello sviluppo tecnologico.

Al contrario, riteneva che essa dovesse scaturire dal continuo impegno di riqualificazione del lavoratore e dalla creazione di spazi sempre maggiori al suo intervento cosciente e responsabile nella gestione dell'azienda.

È dell'avviso che tale profondo convincimento abbia trovato e trovi riscontro nel mondo del lavoro?

Penso che molte intuizioni di Giovanni Paolo II restino attuali.

Il tema della partecipazione e quello della responsabilità vengono continuamente ripresi e sottolineati anche dal suo successore e da molti vescovi. La parola «responsabilità» è la più usata nella *Caritas in veritate*, segno che Benedetto XVI è molto volontarista, non rassegnato di fronte alle disfunzioni del mercato e alle distorsioni delle relazioni commerciali o di



lavoro. E che è convinto che il mondo possa uscire dalla crisi, divenendo più degno di essere abitato.

Questo certo va realizzato favorendo scienza e tecnica come grandi realizzazioni umane (ma restano mezzi e non fini!), se tutti si impegnano responsabilmente e facendo tesoro delle esperienze passate anche per riqualificare i lavoratori e per creare maggiori possibilità per la loro partecipazione nelle aziende.

Sinora, però, mi pare si sia trattato di un'occasione perduta. ■

Le imprese possono CAMBIARE IL MONDO?

di Alberto Mingardi, Direttore Generale Istituto Bruno Leoni

È ancora ragionevole attendersi, oggi, che gli Stati rispettino i diritti di proprietà? È la domanda che dovremmo farci quando discutiamo di “responsabilità sociale d’impresa”.

Di corporate social responsibility ve ne sono almeno due versioni, una hard e una soft.

La soft è praticata volentieri e con soddisfazione dalle imprese che a questa etichetta hanno ricondotto attività che in altri tempi non pretendevano fossero “responsabili”, ma parimenti intraprendevano per avere buoni rapporti con le comunità locali, le municipalità in cui hanno sede i loro stabilimenti, le categorie sociali da cui possono attingere consumatori o collaboratori.

Messa così, parrebbe cosa poco o punto commendevole.

E invece il fatto che si faccia una cosa per il proprio tornaconto non significa che quella cosa non possa essere benefica anche per altri. Prova ne sia l’attività più tipica delle imprese: vendere beni o servizi, a quanti, acquistandoli volontariamente, dimostrano ipso facto di ritenerli di proprio interesse.

L’imprenditore non assume perché convinto che la disoccupazione sia un problema sociale, ma secondo le sue esigenze: eppure, facendolo, crea lavoro e benessere per i suoi collaboratori.

Non troppo diversamente, l’azienda che finanzia il museo locale può farlo



per farsi conoscere e, facendosi conoscere, consente a un vasto numero di persone di godere di una nuova mostra, o dell’ingresso gratuito, anziché a pagamento, alle stanze del museo. Diversa è la versione hard della corporate social responsibility.

Essa è un insieme ben determinato di precetti, sussunti in alcune dichiarazioni internazionali, che ambiscono a impegnare le imprese ad agire non per il proprio tornaconto, ma nonostante il proprio tornaconto.

L’idea di base è piuttosto semplice. Le aziende sono proprietà dei loro azionisti, a vantaggio dei quali dovrebbero operare. I gestori pro tempore delle imprese dovrebbero agire perché aumenti il valore dell’azienda e quindi si valorizzi l’investimento dei loro proprietari.

Ai sostenitori della corporate social responsibility, versione hard, questo pare un andazzo insostenibile perché basato sulla prevalenza di un interesse particolare su quello generale. La ditta Y, ragionano, potrà pure essere dei signori Z e W, ma il suo operato coinvolge una più vasta platea di stakeholder: gli impiegati di quella azienda, le loro famiglie, le famiglie che vivono in quella comunità dove magari, è vero, un’impresa crea benessere, ma facendolo produce anche inquinamento o congestione del traffico nell’ora di punta o immigrazione di nuovi addetti.

Gli interessi di tutte queste persone, pur se non posseggono mezza azione, dovrebbero essere considerati prima che venga presa una qualsiasi de-

cisione aziendale. E considerati non solo nella logica di chi l'impresa la gestisce (e ha interesse ad avere collaboratori contenti e per questo più produttivi e di stabilire i propri investimenti in comunità ospitali che non la considerino un efferato nemico di classe), ma in un certo senso contro di essa.

Come istanze meritevoli di tutela al pari dei diritti degli azionisti. Nello specifico, come istanze meritevoli di tutela anche quando queste andassero a scapito della prosperità dell'impresa. La corporate social responsibility, versione hard, coincide con un atteggiamento ideologico per il quale i diritti di proprietà hanno perso valore. Attenzione, non si tratta più di stabilire norme che definiscano i confini del lecito e dell'illecito: come la politica, nel bene e nel male, ha sempre fatto.

Si tratta invece di orientare l'agire imprenditoriale prima delle norme, e in fondo indipendentemente dalle stesse.

Si pretende che l'impresa internalizzi nei propri piani economici obiettivi che con essa non hanno a che fare, ma sono ritenuti socialmente rilevanti. Questo ambizioso tentativo di trasformare l'attività imprenditoriale in un lavoro socialmente utile è assieme uno straordinario complimento

all'efficienza delle imprese e un devastante fraintendimento del senso più autentico dell'attività economica. Un complimento alle imprese: i campioni della Csr sono gente della stessa pasta di chi qualche anno fa avrebbe proposto la nazionalizzazione dei mezzi di produzione.

Il plateale fallimento delle economie pianificate li ha indotti ad ammettere la superiore efficienza del sistema capitalistico. Al punto che ora vorrebbero che fosse proprio il mondo delle imprese a caricarsi sulle spalle il difficile compito di migliorare il mondo (ovviamente, dal loro punto di vista).

E proprio in questo svelano una persistente incomprensione del modo in cui funzionano i mercati.

Chi crede che gli stakeholder debbano contare quanto gli shareholder immagina un'economia fatta di conflittualità, in cui gli interessi di alcuni non si ricompongono mai con quelli degli altri. Immagina imprese concentrate su se stesse, indifferenti alle condizioni dei paesi in cui operano, pronte ad arricchire i propri azionisti in qualsiasi modo, escluso quello che la più parte delle imprese segue: produrre cose che servono a consu-

matori che giust'appunto le acquistano senza costrizione.

Un'azienda prospera e con più alta redditività produce benefici sociali: fa investimenti, assume persone, crea ricchezza, ma soprattutto la sua redditività dimostra che essa riesce a vendere. Se riesce a vendere, qualcuno compra. E chi compra stima che ciò che sta acquistando valga di più dei quattrini che ha in tasca.

C'è un'altra lettura possibile, della responsabilità sociale d'impresa.

È quella per cui essa sarebbe un grande esperimento pedagogico: una sorta di lezione di educazione civica moltiplicata per mille e riservata agli imprenditori. Che debbono imparare adagi sulla spinta di altre ragioni, che l'egoistico motivo del profitto. Potrà stupire alcuni, ma un'infinità di imprenditori, specie quelli di maggior successo, non si siede alla scrivania la mattina pensando solo a fare più soldi.

A tutti piace avere più quattrini piuttosto che meno: anche ai dipendenti pubblici, agli scrittori, agli agenti di Borsa e via dicendo.

Ciò che rende gli imprenditori diversi da tutti gli altri è il bisogno profondo di mettere in gioco la propria creatività.

Una caratteristica odiosamente individuale e non sociale. ■



Alberto Mingardi

Potrà stupire, ma gli imprenditori, specie quelli di maggior successo, non si siedono alla scrivania pensando solo a fare più soldi

FOCUS

Il Festival di Trento ha tagliato il traguardo della sesta edizione: 180 relatori italiani e stranieri, 77 appuntamenti distribuiti dal 2 al 5 giugno scorso fra il capoluogo trentino, sede ormai storica della manifestazione, e il comune di Rovereto coinvolto per la prima volta nell'iniziativa

Sei anni all'insegna DELL'ECONOMIA

Promosso dalla Provincia autonoma, dal Comune e dall'Università di Trento, organizzato dagli editori Laterza, in collaborazione con il gruppo Sole 24 Ore, e sotto la direzione scientifica di Tito Boeri, il Festival ha puntato quest'anno i riflettori sul tema 'I confini della libertà economica', sviluppato già a partire dalle due anteprime che hanno contraddistinto l'edizione 2011.

La prima si è svolta a Trento il 26 maggio e ha visto protagonista il premio Nobel di origini indiane Amartya Sen, il quale ha discusso sulla possibilità di conciliare libertà economica e libertà individuale.

Nella seconda, ospitata a Napoli nella Basilica di San Gennaro, a catturare l'attenzione del pubblico sono state le storie di emancipazione e riscatto dal mondo dell'economia sommersa: un viaggio nel capoluogo campano, ma non solo, reso possibile grazie alla Fondazione Ahref e alla Fondazione per il Sud. Impossibile dar conto di tutti gli appuntamenti e i protagonisti.

Accanto ad approfondimenti sul ruolo dei banchieri centrali e sui compiti dello Stato nell'era della globalizzazione, ampio spazio, ad esempio, è stato dedicato alla questione dell'immigrazione in relazione soprattutto alle vicende politiche della cosiddetta primavera araba.

Il Nordafrica rappresenta, infatti, una delle aree più importanti dal punto di vista economico per la forte presenza di nostri connazionali e per la ricchezza di materie prime, petrolio e gas naturale in primis.

Elementi ricordati in un dibattito fra Gianpaolo Vitali, docente all'Università di Torino, Paolo Magri, direttore dell'Ispi di Milano, Giorgia Giovannetti, docente all'Università di Firenze e Gregorio De Felice, presidente dell'Associazione italiana degli analisti finanziari.

I vantaggi di corrette politiche per l'immigrazione sono stati illustrati, invece, in un altro incontro da Timothy J. Hatton, professore all'Università dell'Essex, il quale ha sottolineato il ritardo dell'Europa su questo fronte, vista la preferenza accordata al mantenimento di singole politiche nazionali.

E di immigrazione, con riferimento alla situazione dell'Italia, si è parlato con Giovanni Peri, ordinario all'Università della California e alla Bocconi di Milano, che ha mostrato come nel nostro paese la percentuale di immigrati sia di molto inferiore rispetto ad altri stati europei e si caratterizzi per un livello di istruzione piuttosto basso.

Asimmetrie informative e sovrabbondanza di dati sono stati invece gli argomenti al centro dell'incontro fra Enrico Giovannini, presidente Istat, Giuseppe Mussari, presidente Abi, Matteo Motterlini, professore di economia cognitiva all'Università del San Raffaele di Milano e Marco



Onado del dipartimento di finanza della Bocconi.

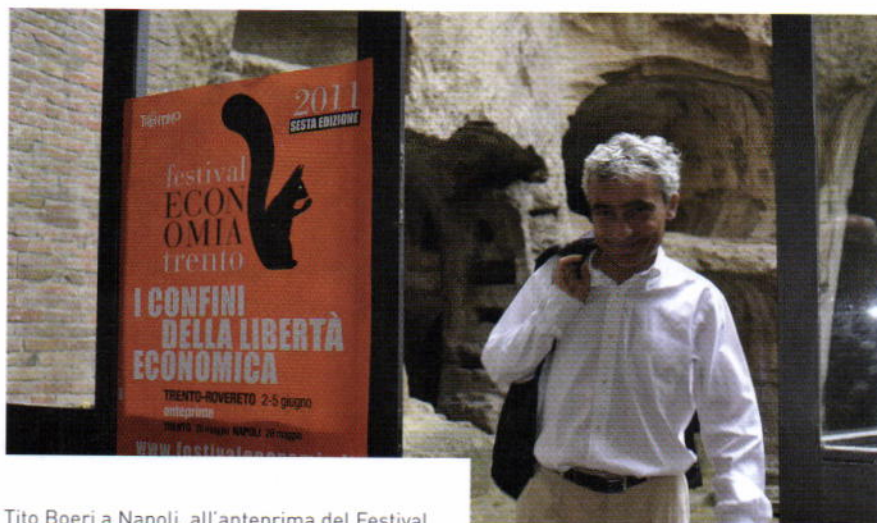
In particolare, da un lato è emersa la limitata capacità degli italiani nell'elaborare dati economico-finanziari, benché neppure europei e americani raggiungano risultati confortanti; dall'altro, si è discusso di come la recente crisi economica non sia stata accompagnata, secondo Onado in particolare, da un attento lavoro di informazione per spiegare, ad esempio, le origini delle bolle speculative. Con Roger Abravanel e Luca D'Agnesse, entrambi per lungo tempo in McKinsey e insieme autori del libro 'Regole', si è discusso delle carenze

del modello sociale italiano, caratterizzato da scarsa mobilità e da forte disuguaglianza di ricchezza fra le persone. Un mix micidiale, secondo Abravanel, da sostituire al più presto con una reale politica di valorizzazione del merito.

Meritocrazia e rispetto delle regole sono, infatti, i due elementi che secondo gli autori caratterizzano le società post-industriali, passaggio non compiuto dal nostro paese che si attarda al contrario su posizioni conservatrici dannose in una prospettiva di lungo periodo.

A chiudere il Festival di Trento, che per la prossima edizione replicherà l'anteprima in un'altra città del Sud con l'ipotesi anche di un evento fuori dai confini nazionali, è stato Zygmunt Bauman, celebre per essere il teorico del concetto di società liquida.

Lo studioso ha invitato a riflettere sugli eccessi del consumismo a partire dalla consapevolezza che le risorse non sono infinite. E affermando che se da un lato oggi la tecnologia amplia le nostre possibilità di comunicazione consentendo una perenne connessione con il lavoro, dall'altro ci allontana dalla cura di altri aspetti fondamentali della vita umana, quali la cura degli affetti e la consapevolezza interiore di sé. (s.t.) ■



Tito Boeri a Napoli, all'anteprima del Festival

UN SISTEMA POLITICO LEGGERO

di Alberto Bisin, Professore di Economia - New York University



La definizione dei confini della libertà economica, di cui si è parlato a Trento, appare di primo acchito una questione ideologica, che discende da propensioni etico-filosofiche profonde rispetto alle quali debbono essere considerati diritti fondamentali, i diritti individuali o diritti sociali. Ma non è proprio così. L'economia politica degli ultimi cento anni ha fatto progressi notevoli nel riformulare la questione di quali debbano essere – in senso squisitamente normativo – i confini e i limiti della libertà economica degli individui. E lo ha fatto astraendo in modo anche drastico da presunzioni ideologiche.

A questo fine, l'economia politica ha sviluppato definizioni, schemi (modelli) concettuali, analisi formali (logico-matematiche). Ha prodotto misurazioni sofisticate di variabili economiche fondamentali e ha documentato relazioni empiriche (statistiche) stabili in supporto/falsificazione di alternative strutture concettuali. Uno dei risultati basilari di questa analisi è la definizione delle condizioni sotto le quali i mercati possono essere efficienti. Tali condizioni sono naturalmente tante e diverse, e il concetto di efficienza in uso nella disciplina (che si deve a Vilfredo Pareto, uno dei più grandi pensatori nelle scienze sociali,

italiano rinnegato in patria), è estremamente debole.

In questa sede mi concentrerò sulla condizione più importante e ovvia: la concorrenza deve essere 'perfetta', cioè le imprese non devono avere potere monopolistico (potere di mercato). La perfezione è del mondo matematico, non di quello reale, ma la concorrenza perfetta può essere ben approssimata, ad esempio, da varie forme di regolamentazioni anti-trust.

In ogni caso, non va dimenticato che quando nel parlare comune ci si riferisce al concetto di 'mercato', si dovrebbe intendere 'mercato perfettamente competitivo'.

Solo mercati perfettamente competitivi, infatti, sono in grado di aggregare azioni mirate all'interesse individuale (il profitto delle imprese) in allocazioni efficienti (la mano invisibile di Adam Smith).

Mercati non perfettamente competitivi implicano invece l'esistenza di rendite per le imprese stesse e quindi inefficienza, in forma di prezzi troppo elevati o bassa qualità dei prodotti.

Spesso, le rendite sono dovute alla protezione politica: l'impresa ottiene dazi o altri sussidi che la proteggono dalla competizione di altre imprese nazionali o straniere.

Ed è qui che l'ideologia liberista – in quanto ideologia – si inserisce, che la fede nel libero mercato è fede e non più analisi razionale: dimenticando che il mercato o è competitivo – e quindi non è libero di raccogliere rendite – o non è affatto efficiente.

Un secondo risultato fondamentale dell'analisi economica formale consiste nell'identificazione di meccanismi economici che, pur alternativi al mercato competitivo, garantiscano allocazioni efficienti.



Alberto Bisin

L'efficienza economica deve essere garantita senza ostacolare la competizione tra imprese, ma anche in quegli ambiti in cui lo Stato non sia presente

Vari di questi meccanismi comportano l'intervento dello Stato, in forma anche molto estesa e invasiva.

Ma anche in questo caso le condizioni sono stringenti: lo Stato deve avere a cuore esclusivamente il benessere dei cittadini, deve essere 'benevolente' (deve anche essere onnisciente, ma restiamo concentrati sulla benevolenza in questa sede).

Il meccanismo decisionale politico-democratico che opera aggregando informazioni e preferenze individuali – anche quando funzioni efficientemente – comporta una forma di potere della maggioranza che stride con l'idea astratta di Stato 'benevolente'. Inoltre, le istituzioni politiche sono composte da individui con obiettivi e aspirazioni private che sono difficilmente allineabili con il desiderio di massimizzare il benessere dei cittadini. Non esiste nel contesto politico un mercato perfetto che aggregi azioni mirate all'interesse individuale in allocazioni efficienti.

Ma ciò nonostante istituzioni politiche efficaci – che limitino rigidamente il potere di singoli individui e gruppi politici – possono approssimare un sistema decisionale benevolo, in grado di ottenere, ad esempio, una qualche forma di giustizia sociale. Ed è qui, invece, che l'ideologia so-

cialista (o riformista, statalista, che dir si voglia) – in quanto ideologia – si inserisce, che la fede nello Stato che redistribuisce e alloca in modo giusto è fede e non più analisi razionale: dimenticando che lo Stato o è 'benevolo' – e quindi le sue decisioni sono frutto di istituzioni rigide ed efficaci – o non è affatto efficiente.

Abbandonare le ideologie contrapposte, liberismo e socialismo, significa realizzare, ad esempio, che libertà di mercato e sostegno economico alle imprese sono in contraddizione, e che la giustizia sociale non è una diretta conseguenza dell'imposizione fiscale o di un maggiore controllo pubblico dell'attività economica. L'efficienza economica si garantisce con un sistema politico leggero, che non ostacoli la competizione tra imprese e, al contempo, pesante, in grado di imporre competizione negli ambiti in cui non sia presente. ■

STOP ALL'INTERVENTO PUBBLICO

di Franco Bocchini



Occorre limitare il raggio d'azione dello Stato a un minor numero di attività da svolgere con efficacia

La “Teoria delle scelte pubbliche” non è altro – com’ebbe a dire James Buchanan, che per gli studi in merito ottenne il premio Nobel – che buon senso in contrapposizione al romanticismo: considera i politici attori razionali guidati da interessi egoistici, e non benevoli monarchi illuminati che hanno a cuore prima di tutto il benessere collettivo. In altre parole, mette in risalto che a guidarne le scelte sia l’obiettivo di massimizzazione della propria utilità, cioè degli interessi personali.

L’esperienza quotidiana pare decisamente confermare tale osservazione, almeno a chi non voglia guardare la realtà attraverso le ingenuità lente deformanti dell’ideologia, e ciò costituisce un ottimo motivo per ridurre il numero e l’importanza delle decisioni a costoro demandate, tanto più se ad esso si aggiunge la spesso straordinaria incompetenza di persone che ricoprono ruoli apicali solo in virtù della fedele appartenenza a fazioni e consorterie. Con risultati che sono sotto gli occhi di tutti.

In un siffatto quadro, parlare di confini alla libertà – vale a dire di limitazione dei diritti individuali ad opera di un supposto interesse collettivo, rappresentato dai gestori della res pubblica – non può che tradursi nella ferma richiesta allo Stato di fare un passo indietro, non certo nell’acceptare le sempre maggiori ingerenze nella vita di ciascuno alle quali stiamo assistendo.

Anche perché si dovrebbe ricordare che le carte Costituzionali – che sono il prodotto dell'idea liberale – nacquero per difendere i cittadini dal possibile strapotere dei sovrani.

In campo economico, tutto ciò costituisce una convincente base teorica – oltre che empirica – per confermare quella necessità di ridurre la spesa pubblica che la disastrosa situazione della contabilità nazionale chiede a gran voce. E di contenere – contestualmente – l'imposizione fiscale per lasciare maggiore disponibilità di risorse a cittadini e imprese, che sono senza dubbio in grado di operare scelte allocative individualmente migliori.

In altri termini, per decidere di limitare il raggio d'azione della mano pubblica a un minor numero di attività, da svolgere con efficacia oggi sconosciuta e tenendo rigidamente conto dei vincoli di bilancio.

Altro che ciancie sui limiti alla libertà individuale!

Tra l'altro, la relazione di Alberto Alesina al Festival dell'economia di Trento ha confutato il celebre detto di Jean Claude Juncker "i politici sanno quello che devono fare, ma non sanno come essere rieletti dopo aver fatto queste cose", dimostrando – sulla base dei numerosi studi in materia condotti in tutto il mondo – quanto sia pretestuoso l'asserito timore di sconfitta elettorale per i governi che imbocchino la direzione auspicata. Nessuna correlazione diretta risulta da qualunque analisi dei dati, e allora la spiegazione più ovvia per l'assenza di tale impegno – che il meto-

do del rasoio di Ockham c'insegna essere anche la più probabile – rimane la volontà di favorire lobby assortite, ovviamente nella logica del *do ut des*. Semplice interesse personale, dunque. Va da sé, peraltro, che i magheggi disinformativi – così frequentemente messi in campo, al fine di consentire opzioni opache e scorrette – abbiano ampie possibilità di ottenere lo scopo, se perdura il desolante analfabetismo economico di cui ha parlato anche il presidente dell'Istat Enrico Giovannini.

Infatti, numerosi cittadini di questo disgraziato paese ritengono veritiere persino castronerie sesquipedali, ad esempio – nel corso della recente vi-

cenda referendaria – la definizione di bene pubblico per quanto riguarda l'acqua che, invece, secondo la teoria economica è un bene privato in quanto rivale ed escludibile (se lo consuma un soggetto non lo può fare un altro, ed è possibile impedirne la fruizione).

Ciò significa – ça va sans dire – che urge un forte impegno formativo, meglio se a partire dalle scuole primarie e nell'ambito di un generale sforzo per ridurre la gravissima carenza di cultura scientifica.

Solo in un quadro come l'attuale, infatti, risultano tragicamente coerenti le abituali sciocchezze che gli esponenti della politica pronunciano senza che (quasi) alcun operatore dell'informazione sappia (o voglia...) rilevarle e chiederne immediatamente conto con fermezza.

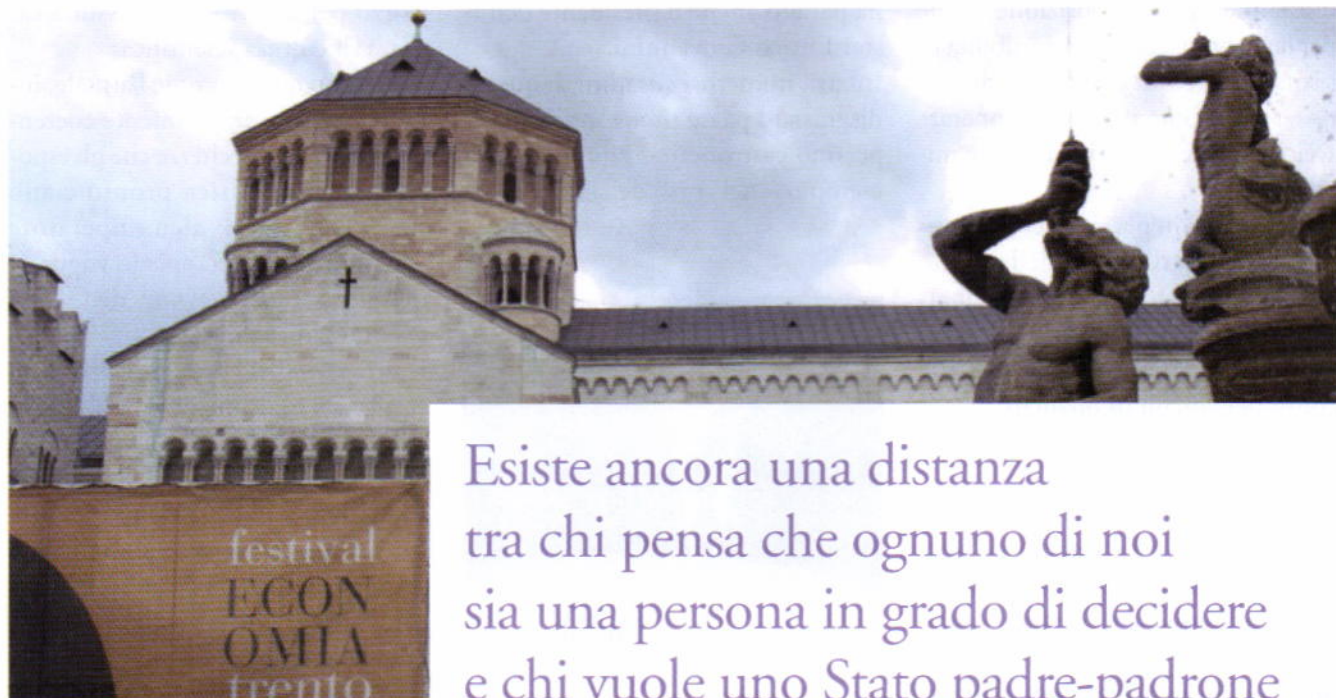
E altre assurdità come la posizione di vertice nel massimo ente pubblico di ricerca – il Cnr – di un curioso signore che si permette di definire castigo divino un devastante terremoto, le cui cause scatenanti sono ampiamente note alla comunità scientifica. L'ignoranza è sempre il vero, grande confine alla libertà di scelta: caro Presidente Einaudi, quanto ci manca il suo saggio "conoscere per deliberare"! ■



Si dovrebbe ricordare che le carte Costituzionali, che sono il prodotto dell'idea liberale, nacquero per difendere i cittadini dal possibile strapotere dei sovrani

MA C'È CHI VUOLE ALTRI MURI

di Renato Cifarelli



Esiste ancora una distanza tra chi pensa che ognuno di noi sia una persona in grado di decidere e chi vuole uno Stato padre-padrone

Viviamo in un mondo globalizzato, un mondo che dovrebbe, in teoria, andare nella direzione dell'abbattimento dei confini e delle barriere, eppure, da Trento l'impressione è di richieste opposte. Chiude il Festival Zygmunt Barman, professore emerito di sociologia a Leeds e a Varsavia, con un intervento molto evocativo che parla del passaggio da un'economia tesa a soddisfare i bisogni (limitati) a una che soddisfa i desideri (illimitati). Un modello nel quale i regali diventa-

no compensazione di rapporti umani, con uno sviluppo insostenibile a livello ambientale e una commercializzazione e mercificazione della moralità. Viene da chiedermi, però, se è morale che noi occidentali non vogliamo rinunciare a nulla, mentre proprio ora, che è il turno di altri, ci accorgiamo che lo sviluppo è insostenibile. Di proposte, ne ho sentite poche: quella di non mangiare frutta esotica importata via aerea mi pare un po' minimale. E a proposito di proposte, la 'controparte', Susanna Camusso, segretario della Cgil, formula quella dei

contratti a tempo indeterminato erga omnes, ossia validi per tutti, a prescindere. Questo mostra la distanza ancora esistente tra chi pensa che ognuno di noi sia una persona in grado di decidere, e chi vuole uno Stato padre-padrone che fa diventare il confine un muro. Senza la capacità e la volontà di vedere oltre, lontano, nel mondo.

Sentire poi che va disincentivata la piccola dimensione da chi considera intoccabile la soglia dei 15 dipendenti fa sorridere, amaramente.

Nel contraddittorio tra il giornalista Marco Panara e il docente Pietro Garibaldi sul tema degli stipendi dei manager – troppo alti per la Camusso, per uno scontato applauso – si afferma che, tolti gli estremi, in Italia gli stipendi sono fin troppo livellati. Philippe Aghion, professore ad Harvard, ha insistito sul come, per la crescita, si debba puntare sulle pmi.

Lo Stato deve fare la sua parte nel favorire la crescita, occupandosi della formazione dei giovani, di salute pubblica, combattendo la corruzione (attraverso una stampa più libera e meno tasse) e dandosi meno regole (che aumentano la fiducia). E poi, incentivare le pmi a investire, avviando un circolo virtuoso.

Come sostenuto, però, da Salvatore Rebecchini, Commissario Antitrust, il nostro contesto culturale è oggi con-

tro la concorrenza, e nel dibattito sulla libertà d'impresa tra Valerio Onida, presidente emerito della Corte Costituzionale e Alessandro De Nicola, presidente della Adam Smith Society, emerge la distanza tra la politica e il suo astratto concetto di 'uguaglianza' e chi ha fatto del liberismo e della possibilità di crescita individuale la propria missione.

Negli interventi di Michele Salvati e Loredana Sciolla, le radici storiche di questa nostra società allergica alle regole, alla concorrenza e con scarso senso civico hanno trovato una loro collocazione. E sono la base per un futuro difficile.

Così come l'ignoranza economica delle famiglie italiane, che hanno difficoltà a capire che i tassi pagano la rischiosità degli investimenti. Con l'intervento di Michael Burda della Humboldt University di Berlino, sul miracolo tedesco, mi sono reso conto di come, teoricamente, gli strumenti che in Germania hanno permesso la ripresa sarebbero disponibili anche in Italia.

I tre punti chiave secondo Burda sono: banca delle ore, contratti di solidarietà e lavoro temporaneo. I tedeschi nella crisi hanno mantenuto l'occupazione utilizzando i contratti di solidarietà (e una specie di Cig) per dividersi il poco lavoro, la banca ore sia per i picchi, che per le cadute, e il lavoro temporaneo per ▶

Salvatore Rebecchini,
Commissario Antitrust, sostiene
che il nostro contesto culturale
è oggi contro la concorrenza



Efficienza Energetica

Tutela dell'Ambiente, Opportunità di Crescita



L'energia più preziosa è quella che non si consuma. L'uso efficiente di gas, biomasse, energia elettrica e petrolio garantisce sostenibilità ambientale, contenimento dei costi, sicurezza degli approvvigionamenti e rappresenta un importante volano di crescita economica ed occupazionale del Paese. Per coinvolgere e sensibilizzare istituzioni e imprese, Confindustria presenta le proposte per l'Efficienza Energetica con un ciclo di seminari sul territorio nazionale.

Verona, Firenze, Parma, Potenza, Torino, Palermo, Milano, Udine, Chieti

Per informazioni energia@confindustria.it

con il patrocinio di



in collaborazione con



con il contributo scientifico di





NATI SOTTO IL SEGNO DEL TORO

Key to Markets é una realtà innovativa nel settore dei servizi di intermediazione mobiliare, che si pone come obiettivo primario l'eccellenza del servizio al cliente in termini di assistenza, prodotti e divulgazione informativa. Le nostre piattaforme di trading per l'operatività sulle borse di tutto il mondo sono potenti e ricche di funzionalità seppure facilmente utilizzabili da ogni tipo di operatore.

 **KEY TO
MARKETS**
TRADING AT YOUR SIDE

Berkeley Square House
Berkeley Square
London, W1J 6BD / UK
keytomarkets.com



Molte aziende si appoggiano a società specializzate in logistica. Quali vantaggi trae dalla gestione "domestica" della distribuzione?
Ogni scelta aziendale di THUN è dettata dalla volontà di trasmettere un'immagine coerente del marchio.

Sia i nostri prodotti che i nostri clienti hanno esigenze logistiche molto specifiche: da qui la necessità di implementare una soluzione individuale e tecnologicamente avanzata, garantendo l'efficienza ed il servizio per i quali siamo conosciuti. Inoltre, presidiando direttamente sulla logistica, possiamo assicurarci che l'attività sia condotta secondo la nostra filosofia aziendale: sia in termini di qualità, molto alta grazie alle ore di formazione erogate ai collaboratori, che anche in termini di benessere degli stessi, con postazioni ergonomiche ed un ambiente di lavoro a misura d'uomo.

Passando dalla filosofia aziendale alla strategia, quali sono oggi gli obiettivi dell'azienda?

Come già accennato cerchiamo di migliorare costantemente l'elemento che più ci distingue rispetto ad altri marchi: il prodotto.

In ognuna delle tre famiglie Casa, Donna e Bimbo continuiamo a lavorare sullo sviluppo, sull'innovazione e, pur rimanendo fedeli agli insegnamenti ed allo stile della Contessa Lene, sulla diversificazione. Così riusciamo ad andare incontro alle esigenze delle nostre clienti, che possono essere mamma, amica, donna in carriera, figlia, padrona di casa... a volte tutto contemporaneamente. Ecco perché nella gamma Bimbo in autunno usciranno giochi di qualità, abbigliamento baby e accessori per l'asilo, mentre per la donna lanciamo linee ufficio ed ampliamo il mondo bijoux.

Per la casa, accanto allo stile "classico" THUN, proponiamo temi, linee e colori più contemporanei che si adattano bene ad ambienti moderni e di design. Questa diversificazione è voluta anche per crescere nei mercati esteri come ad esempio nei paesi germanici, e per sbarcare in nuovi paesi come la Cina, dove ovviamente gusti ed esigenze sono diversi ma l'immagine del marchio deve rimanere coerente.

Questa internazionalizzazione è un'altra grande sfida che ci aspetta nei prossimi anni.



La storia

1950 Nel castello Klebenstein di Bolzano, i conti Otmar e Lene Thun fondano il laboratorio di ceramiche Thun. È di questo periodo la realizzazione, ispirata ai figlioletti dormienti, dell'angelo laudante: vero simbolo dell'azienda, è divenuto un emblema della città di Bolzano.

1965 Il laboratorio creativo si sposta ad Aslago, quartiere di Bolzano. La produzione si amplia notevolmente e i collaboratori raggiungono 300.

1978 Peter Thun, secondogenito dei fondatori, entra in azienda e ne assume la gestione a soli 23 anni.

1992 La THUN si sposta nella nuova sede di Bolzano.

2002 Viene inaugurato il Thuniversity, vero e proprio spazio multisensoriale del marchio dove il pubblico può ammirare e acquistare l'intera varietà di articoli e soffermarsi al Bistrò Caffè al volo.

2008 Per far fronte alle crescenti necessità distributive, apre THUN Logistics. Il nuovo Centro Logistico di Mantova di 35000 m², all'avanguardia per le tecnologie utilizzate, rappresenta un segno tangibile della volontà di gestire la logistica in modo strategico e garantire un eccellente livello di servizio ai clienti.

2011 Con le nuove aperture dell'anno, THUN raggiunge 300 negozi monomarca. Inoltre sbarca per la prima volta in TV nazionale con quattro spot in onda nell'arco dell'anno.

Mondo THUN nel 2010 ha effettuato un fatturato di 195 milioni di euro. Ad oggi conta 5637 dipendenti.



Peter Thun con il fratello Matteo davanti a Castel Klebenstein

Da dove partono i sogni

A colloquio con Paolo Denti, Amministratore Delegato Thun



Paolo Denti

Nata più di sessant'anni fa, la THUN S.p.A. è un'azienda all'avanguardia, che procede con passo sicuro verso il futuro, restando però fedele alle sue tradizioni: l'azienda di famiglia altoatesina crea oggetti da regalo di grande qualità e originalità, seguendo gli insegnamenti della sapienza artigianale del passato. L'azienda condotta da Peter Thun, figlio dei conti

fondatori Otmar e Lene Thun, produce articoli in ceramica e da regalo che vende anche oltre i confini nazionali. Con oltre 5.000 dipendenti, THUN attribuisce da sempre grande attenzione alla qualità delle relazioni umane e allo sviluppo delle professionalità.

La conferma più evidente della validità di questa filosofia è il continuo successo che accompagna i prodotti THUN e il crescente numero degli appassionati e collezionisti, che seguono con attenzione le uscite delle novità.

Dopo angeli, bomboniere ed oggetti per la casa, servizi da caffè e bijoux, l'azienda che nonostante la crisi continua a crescere, nel 2011 si è lanciata in nuovi progetti, come l'ampliamento della linea Bimbo con giocattoli, peluche, abitudini e libri, sempre nello stile inconfondibile che ha comportato il successo del marchio.

Un'azienda come THUN dunque, che continua a lanciare oltre 600 novità all'anno, necessita di un sistema logistico capace di gestire migliaia di articoli diversi che peraltro sono spesso fragili e delicati.

Abbiamo fatto qualche domanda all'amministratore delegato THUN Paolo Denti per saperne di più.

L'azienda è nata dal lavoro artigianale dei conti Thun, nello scantinato del castello in cui vivevano. Oggi invece comprende un impianto logistico all'avanguardia. Come si conciliano questi concetti così diversi?

È proprio per questo che una linea guida aziendale di THUN è "Innovare nella tradizione". I nostri prodotti sono amati in Italia e oltre confine proprio perché parlano di tradizioni preziose da tramandare, e di emozioni semplici e intense per chi li acquista o li riceve in dono.

Pur mantenendo intatte le tradizioni, le emozioni e i metodi di lavorazione di 60 anni fa, l'azienda ha saputo riconoscere la necessità di un sistema distributivo all'avanguardia, proprio per portare la gioia dei prodotti THUN a più persone possibili nei momenti importanti della loro vita. Negli ultimi anni, poi, abbiamo ampliato notevolmente le gamme prodotti casa, donna e bambino e abbiamo visto uno sviluppo molto forte della nostra struttura di vendita retail. Inoltre continuiamo ad internazionalizzare il brand, sbarcando in nuovi mercati. Perciò è stato implementato il Centro logistico efficiente ed innovativo nei pressi di Mantova, senza togliere nulla all'artigianalità dei prodotti che vi passano.



Thun Logistics e Thun Store a Mantova

Dal 2008 quindi avete dato vita ad una realtà che opera nel settore della logistica e gestisce direttamente l'approvvigionamento dei negozi. Come è organizzato questo hub?

THUN Logistics usa un sorter, una piattaforma automatizzata capace di smistare fino a 20mila articoli all'ora. Questo ci permette di gestire la vasta quantità di prodotti diversi ed i picchi stagionali in modo efficace e veloce. Il sistema è gestito da un apposito software che tiene sempre sotto controllo i vari flussi di prodotti, dall'arrivo della merce fino all'imballaggio finale.





ambito, concezioni innovative degli spostamenti, piacevoli esperienze di viaggio "integrale" nel senso più letterale del termine, ovvero da quando escono di casa fino al loro rientro. Le partnership con Alitalia e Trenitalia sono state ideate in base alle peculiari caratteristiche delle due aziende e da noi sviluppate con soluzioni di servizio idonee alle specifiche esigenze dei viaggiatori.

Quali i progetti per il futuro?

Uno dei punti di forza della nostra struttura è, oggi più che mai, la flessibilità combinata ad una tempestività operativa in grado di erogare soluzioni in linea con le esigenze della clientela.

Inoltre, per evidenti ragioni di origine, Maggiore conosce profondamente il territorio italiano e riesce sempre a declinare il servizio in base anche alle molteplici realtà territoriali, orientando così la nostra attività alla fidelizzazione. In tal senso, intendiamo competere aumentando la nostra differenziazione rispetto agli altri players e perseguire un ulteriore up level di posizionamento. Vogliamo penetrare sempre più nel settore business, attraverso una manovra di riorganizzazione interna ed esterna che ci consenta di essere riconosciuti come il rent a car italiano di riferimento.

Un modello di business posizionato in fascia premium, grazie all'offerta di un crescente numero di servizi a valore aggiunto con una politica tariffaria altamente flessibile. Inseriremo costantemente una serie di servizi pensati "su misura" che dovranno fare la differenza sul mercato e renderci altamente competitivi.

Abbiamo deciso di avviare un importante progetto teso a garantire ai nostri clienti un'effettiva esperienza premium che ci permetterà di stabilire un efficace modello di relazione, ben al di là della mera transazione. Iniziative che rispondono tutte ad una precisa ed approfondita strategia aziendale con l'obiettivo di soddisfare un'utenza sempre più esigente, sempre più attenta, sempre più informata. Ragionando in termini di crescita si può diventare i più grandi ma è solo ragionando in termini di sviluppo che si diventa i migliori.

Il Gruppo Maggiore

Maggiore Leader italiano nel settore del noleggio auto a breve e medio termine (fino a 12 mesi) di auto e veicoli commerciali. Oltre 180 agenzie dislocate in più di 100 città italiane e una flotta di oltre 18.000 veicoli. www.maggiore.it

AmicoBlu Con questo brand e uno share del 35%, il Gruppo Maggiore è anche leader nel segmento del noleggio di veicoli commerciali. Oltre 2000 furgoni con un'ampia scelta di modelli. Presente sul territorio presso la rete capillare delle agenzie Maggiore e Truck Center che garantiscono 7 giorni su 7 la possibilità di ritirare mezzi anche in orari notturni. www.amicoblu.it

Maggiore extra Offerta di servizi di lusso, che si posizionano nell'alta gamma, a partire dal noleggio con conducente fino al noleggio di auto prestigiose, yacht, elicotteri e jet privati. Un servizio che unisce all'affidabilità e qualità del noleggio Maggiore la pluriennale esperienza di operatori del settore. www.maggioreextra.it

usatoBlu Un vasto parco di veicoli, ultimi modelli di marchi leader, un anno di garanzia e possibilità di permuta. Grazie all'archiviazione automatica dei movimenti dei mezzi e alla completa tracciabilità della loro storia, si può assicurare il chilometraggio certificato. I Centri UsatoBlu sono presenti a Roma e Milano. www.maggioreusatoBlu.it

Italian Style. Strategia vincente

Intervista a Vittorio Maggiore, Presidente Gruppo Maggiore



Vittorio Maggiore

Talento, intuito e grande lungimiranza. Sono certo questi gli ingredienti di una ricetta di successo tutta italiana, la storia di una piccola impresa a conduzione familiare che nasce nel lontano 1947, a Messina. I fratelli Giuseppe e Francesco Maggiore, unitamente al padre Vittorio, pensano che l'automobile possa diventare un'occasione d'investimento imprenditoriale e grazie a loro nasce in Italia l'autonoleggio.

Nel 1952 la società lancia la sua prima importante proposta commerciale: il viaggio a lasciare.

In quello stesso anno raggiunge una flotta di 75 autovetture e nel 1954 apre la sua prima agenzia fuori dalla Sicilia, a Roma.

Il Gruppo Maggiore rappresenta oggi una delle realtà imprenditoriali italiane più significative soprattutto per le strategie tutte orientate all'ottimizzazione della mobilità sul territorio e coniugate al futuro dall'attuale Presidente del Gruppo Vittorio Maggiore, al quale abbiamo rivolto alcune domande.

Quale il segreto del vostro successo?

Il segreto della nostra longevità è molto semplice e fonda le sue radici, da sempre, sulla logica del miglioramento continuo: valutare sistematicamente il mercato in tutti i suoi aspetti, proiettarlo nel futuro attraverso rigorose analisi previsionali e svilupparne il conseguente progetto aziendale. Non è facile come potrebbe sembrare ma la costante evoluzione è la chiave strategica del nostro successo, concetto che, occupandoci di mobilità, abbiamo evidentemente nel DNA.

L'altra freccia al nostro arco è rappresentata dall'italianità, intesa come evidenza dell'Italian Style, il valore più esaltante della nostra azienda e motivo di grande orgoglio per tutto il Gruppo.

Anche in questi momenti difficili per l'economia avete raggiunto importanti risultati commerciali. Quali le strategie che hanno permesso di raggiungere questi traguardi?

Dagli ultimi mesi del 2008 la crisi economica è apparsa in tutta la sua devastante gravità, straordinaria e senza precedenti per profondità, estensione e durata. Anche il nostro settore, evidentemente, ha risentito e risente ancora dell'"annus horribilis", ma a noi piace vedere

sempre in positivo e abbiamo quindi considerato questa recessione una grande opportunità per predisporre l'organizzazione a conseguire un ulteriore salto di qualità in termini di performances.

Reputo essenziale dotarsi di un modello di gestione capace di rispondere tempestivamente ai mutamenti del mercato perché ritengo vitale imparare a gestire le previsioni con estrema flessibilità. In tale contesto vanno inquadrati i nostri nuovi servizi, tutti volti a rendere ancora più piacevole il periodo del noleggio con Maggiore, e in tale ambito va inquadrata anche la nascita di due nuove business unit come Maggiore Extra, per una clientela affine al mondo luxury, e Usato Blu che presidia a livelli qualitativi di eccellenza il mercato dell'usato, senza naturalmente dimenticare il mercato del noleggio di veicoli commerciali presso il quale, con AmicoBlu, deteniamo, rafforzandola ulteriormente grazie all'introduzione di servizi aggiuntivi, la leadership assoluta, dal momento che con uno share del 35% è "il più noleggiato dagli italiani", come recita il payoff.

L'essere un'azienda familiare è stato un vantaggio?

È ampiamente riconosciuto che la forza dell'economia italiana è in buona parte legata a sistemi di piccole imprese, nella maggior parte dei casi a conduzione familiare, che hanno saputo crescere e affermarsi nel tempo, grazie alla loro flessibilità, capacità innovativa e rapidità di risposta al mercato.

La gestione del cambiamento e dell'innovazione però, sono legati anche ad altri fattori quali il talento e l'intuizione che hanno caratterizzato l'imprenditorialità familiare della ditta "fratelli Maggiore".

Un successo che continua anche nella terza generazione della famiglia, con un primato che possono vantare solo pochissime aziende italiane.

Oggi si parla molto di filiere d'impresa. E la forza del brand Maggiore è avvalorata da prestigiose partnership che nel corso degli anni sono state realizzate per rafforzare il ruolo di player nella intermobilità.

Ci racconti dei vostri accordi con Alitalia e Trenitalia. Intanto abbiamo in comune i tre requisiti essenziali, l'italianità, la propensione "cliente-centrica" e il fatto di essere fornitori di servizi. Un'affinità strategica integrale rivelatasi fondamentale: "parlare la stessa lingua" ci ha permesso, infatti, di vedere il mercato da un unico punto di vista reciproco, che è poi rappresentato delle elevate aspettative del cliente finale.

In buona sostanza, abbiamo un obiettivo comune, semplice ma ambizioso, che è quello di non deludere tali aspettative e un obbligo "naturale" che è quello di proporre ai viaggiatori, evidentemente ognuno nel proprio

pio, quelle per gli arrotini; le officine mobili montate su due ruote per la riparazione delle stesse biciclette; il tandem – che oggi è stato riproposto e si chiama Montantem – le bici da corsa, quelle per la città, insomma tutta una gamma che rispondeva perfettamente anche alle richieste della clientela più esigente.

Poi scoppia la guerra e tutto si ferma. “Per un po’ – precisa Antonello – perché finita la guerra, la voglia di ricominciare era troppo forte per stare fermi e con l’avvento della motorizzazione il nonno decise di rivolgere l’azienda anche verso il settore dei motocicli, stringendo accordi con le più importanti aziende italiane del comparto”.

Nel frattempo, si affianca nell’attività il padre di Antonello, Luigi.

E sul finire degli anni ’50, in pieno boom economico, ancora un’intuizione: produrre ammortizzatori per auto e veicoli industriali. Un’idea che si dimostra presto vincente: l’attività si espande e inizia una nuova avventura imprenditoriale, quella della Msa, oggi leader nel mercato nazionale e internazionale degli ammortizzatori per veicoli industriali e ferroviari. E le bici? “Mai dimenticate – continua Antonello – la Cicli Montante è un’azienda che sono felice di aver rilanciato, con un catalogo in cui sono presenti una cinquantina di modelli che hanno fatto la nostra storia e che negli anni sono diventati veri e propri oggetti di culto. Come quello donato al Presidente della Repubblica

Giorgio Napolitano, lo stesso ideato da mio nonno 70 anni fa – e immortalato nelle pagine di Andrea Camilleri, aggiungiamo noi – e realizzato sulla base dei disegni originali, con qualche piccolo aggiornamento: il sellino in cuoio ergonomico, cui è agganciata la borsina, sempre in cuoio, con il kit per la riparazione delle forature delle ruote e le manopole in pelle, cucite a mano. I freni sono come allora a bacchetta. Anche il marchio in ottone è lo stesso, tutti pezzi originali e targati Montante”.

Nella graduatoria del ‘Great Placet to work’, la sua azienda si è collocata al primo posto al Sud e all’ottavo su scala nazionale per qualità del posto di lavoro.

Qual è il segreto? “Abbiamo da subito puntato sugli uomini, motivando e incentivando il personale a tutti i livelli e ricorrendo a manodopera via via più specializzata. Da sempre, investiamo ingenti risorse nella formazione dei nostri dipendenti e collaboratori anche attraverso progetti ad hoc, con istituti tecnici e università, per esempio, per l’inserimento di manodopera tecnologicamente all’avanguardia. Ci siamo dotati di un codice etico, facciamo il bilancio sociale e in azienda abbiamo cercato di ricreare un ambiente che fosse davvero ‘accogliente’: palestra, sala relax, nursery e isole bar”.

Tutto restando sempre a Sud, in Sicilia, a Caltanissetta per essere precisi. “Sì. Non abbiamo mai pensato di andarcene. Oggi alcuni nostri stabilimenti hanno sede al Nord, è vero, e stiamo pensando di aprirne altri all’estero – afferma Antonello – anche sotto forma di partnership con multinazionali, ma sono scelte det-



Antonello Montante

tata soprattutto da ragioni di competitività. In un momento di crisi come questo tutte le imprese devono guardare oltre, a maggiore ragione quelle che, come noi, esportano molto. Detto questo, però – chiarisce – non abbiamo mai pensato di lasciare l’Italia, né tantomeno la Sicilia, e non solo per legami di affetto. La manodopera qualificata italiana è unica al mondo, è un valore aggiunto determinante nella competizione globale, un valore che fa la differenza tra noi e gli altri. E distinguersi è la cosa più importante: fin dall’inizio abbiamo cercato di fare prodotti di eccellenza, destinati a nicchie di mercato, e abbiamo sempre guardato più alla qualità e all’originalità assoluta delle nostre biciclette, piuttosto che agli incrementi di fatturato”. Che servono, ma non sono tutto. (c.g.) ■

La passione corre SULLE DUE RUOTE

È un'azienda del Sud, della Sicilia, di Caltanissetta, per essere precisi. Eppure la sua storia è in 'controtendenza', perché hanno sì cominciato a Sud, ma da lì sono sbarcati sulla Penisola e arrivati molto, molto oltre. Verrebbe da credere ai miracoli...

“Nessun miracolo – chiosa subito Antonello Montante, nipote del fondatore – solo grande impegno e altrettanto amore per questa terra e per questo mestiere. Sicuramente, abbiamo incontrato anche noi le nostre difficoltà, ma non ci siamo arresi, né fermati. Quella della mia famiglia – racconta – è una storia imprenditoriale che inizia nel 1926. Fu allora che mio nonno, Calogero Montante, provetto meccanico e grande appassionato di ciclismo, decise di avviare una produzione di biciclette, a 18 anni si era costruito la sua da solo, proprio a Serradifalco, il piccolo paese del nisseno dove era nato”. La Cicli Montante era un'impresa artigiana che produceva biciclette robuste, ma anche di una qualità e di una ricercatezza notevole per quei tempi, tanto che pian piano cominciò a venderle non solo in Sicilia, ma un po' in tutto il Meridione.

“Siamo negli anni '30 – ricorda Antonello – le strade non erano nelle condizioni di oggi (in realtà, sorride, qualcosa su questo al Sud, ci sarebbe

Nel catalogo della Montante vi sono modelli che negli anni sono diventati oggetti di culto. Come quella donata al Presidente della Repubblica, la stessa di 70 anni fa, immortalata nelle pagine di Andrea Camilleri

da dire, ma è un'altra storia) e il poter contare su un mezzo di trasporto 'accessibile' come la bici, ma capace di garantire affidabilità nei percorsi sterrati di un tempo era indubbiamente un vantaggio”.

Vantaggi che sono immediatamente riconoscibili e che segnano il successo dell'azienda: di lì a breve, infatti, il giro di clienti si allarga al di fuo-

ri dei confini meridionali e arriva a coprire anche nomi 'importanti', come la Reale Arma dei Carabinieri e la Polizia di Stato, per fare due esempi. “Le biciclette erano quasi dei pezzi unici – ci spiega ancora Antonello – il nonno le realizzava già allora a misura di cliente, andando a scegliere personalmente i materiali e selezionandoli con una cura maniacale”. Nacquero così le bici da lavoro per i vari mestieri di allora, come per esem-





Giovanni Sirtori Laviosa

Livorno come città a forte vocazione industriale chimica negli anni a ridosso del primo conflitto mondiale". Se in famiglia è molto importante la solidarietà, in azienda conta la capacità: è per questo motivo che i Laviosa si apprestano a gestire il passaggio generazionale con un patto di famiglia siglato lo scorso anno "per stabilire – chiarisce subito il presidente Laviosa – quali siano i requisiti che le nuove generazioni devono possedere per entrare in azienda. Per non creare conflitti, i membri della famiglia – spiega ancora – devono assumere ruoli di responsabilità, solo se hanno i requisiti base: un mix tra formazione, studi e conoscenza delle lingue", perché non basta l'appartenenza alla famiglia per assumere la gestione dell'azienda, ma servono merito e capacità.

Giovanni Sirtori Laviosa tende a sottolineare che la sua non è una 'grande' azienda, con 60 milioni di fattu-

rato e 200 addetti, ma non rinuncia a una forte managerialità nella gestione, un argomento spinoso soprattutto per la cultura un po' troppo protezionista delle aziende italiane. Lui, invece, ha voluto accanto consulenti cui affidare ruoli di responsabilità e, nonostante la gestione familiare, riconosce l'importanza del manager per la crescita dell'azienda e l'efficienza dell'organizzazione. Laviosa Chimica Mineraria è attenta a far conoscere, presso i clienti e la collettività, l'impegno per uno sviluppo sostenibile, con azioni di miglioramento volte a ridurre l'impatto ambientale degli stabilimenti attraverso la sensibilizzazione di tutta l'organizzazione. "La tutela dell'ambiente e la sicurezza sul lavoro vanno di pari passo – prosegue il presidente Laviosa – a maggior ragione in un settore come il nostro, quando si lavora nelle miniere con minerali e polveri, non può che essere così".

I dipendenti sono coinvolti nella formazione continua e l'azienda attua un costante monitoraggio degli incidenti. Laviosa considera poi gli investimenti in ricerca una vera e propria "missione" e l'innovazione un fattore "determinante": garantisce la crescita del settore, la possibilità di realizzare nuovi prodotti e di trovare nuove fonti di approvvigionamento, nonché nuovi possibili sviluppi in aree non ancora conosciute. Gli investimenti hanno dato i loro frutti e oggi l'azienda possiede numerosi brevetti fra i quali quello sui delliti, additivi molto importanti che trovano applicazione nel settore delle nanotecnologie, e il marchio Geobent per l'utilizzo della bentonite nel campo delle impermeabilizzazioni.

C'è una cosa che Giovanni Sirtori Laviosa non ci racconta nella nostra chiacchierata, ma che è importante per capire l'impegno sociale che alcune grandi aziende sentono nei confronti della collettività.

È la fondazione Carlo Laviosa onlus, fondata nel 2006, che ha fra i propri scopi la promozione e l'attuazione di iniziative e progetti culturali, formativi e di recupero artistico, nonché l'aiuto ad associazioni di volontariato per l'assistenza a categorie disagiate, associazioni culturali e ambientaliste dirette alla tutela del paesaggio.

Tra i progetti sostenuti dalla Fondazione: il contributo alle ricerche della clinica universitaria di Pediatria di Pisa, il sostegno alla Stralivorno, un torneo di atletica mentale a squadre fra le scuole della cittadina toscana, e altre attività benefiche in sostegno di persone, categorie e associazioni del territorio. (c.g.) ■



Innovazione E SOLIDARIETÀ



La Laviosa considera gli investimenti in ricerca una vera e propria missione e possiede oggi numerosi brevetti

La Laviosa Chimica Mineraria è un'azienda leader in Europa nella produzione di additivi chimici minerali ricavati dalla bentonite. La chimica degli additivi è un settore poco conosciuto, ma che trova applicazione in prodotti usati nella vita di tutti i giorni.

La bentonite estratta, lavorata e venduta da Laviosa Chimica Mineraria è una delle materie prime per le aziende che producono carta, saponi e detersivi, ceramica e materiali per l'edilizia, vini e bevande, leganti

per fonderia, fluidi di perforazione, pitture e vernici, gomma e plastica, depurazione dell'acqua e perfino lettiera per gatti.

La holding della famiglia Laviosa comprende le attività industriali minerarie e quelle logistiche di agenzia marittima, spedizioniere e operatore terminalistico in modo da accorpate tutta la filiera in un'unica struttura e soddisfare la crescente internazionalizzazione della società.

L'azienda ha sedi in Italia ma anche in Europa e in India "perché – come ci racconta Giovanni Sirtori Laviosa, a capo della omonima impresa – la

domanda in Italia è satura e stabile, e la posizione forte e di leadership che abbiamo nel mercato ci permette di crescere anche all'estero, acquisire aziende con un knowhow particolare e soddisfare così nuovi mercati".

"Tra qualche anno – prosegue – con i miei figli saremo alla quarta generazione di un'azienda che è stata fondata nel 1922 da un nonno genovese il quale, dopo l'esperienza di un'attività familiare messa in piedi con due fratelli, nel settore del carbone, scelse

CRISTALLO HOTEL SPA & GOLF

THERE IS NO HIGHER PLACE.



C'è un posto magico, sulla cima più preziosa delle Dolomiti, dove si vive in ogni stagione la montagna più nobile. È il Cristallo Hotel Spa & Golf: l'unico 5 stelle lusso delle Dolomiti. Qui respirerete il profumo delicato del sole e potrete accarezzare la natura più pura. Scoprirete suite dal fascino indimenticabile, la preziosità del comfort più esclusivo e la delicatezza del benessere firmato Transvital. In più potrete contare sulla gestione firmata Cristallo del Ristorante della Club House del Cortina Golf: un'oasi di lusso dove trascorrere i momenti più spensierati o rilassarsi dopo un'emozionante sfida fra golfisti intrecciata su buche di rara complessità, circondati da un paesaggio ineguagliabile. Questo è un soggiorno al Cristallo. Questo è il top. Naturalmente, a Cortina. Venite a scoprire le nostre proposte su www.cristallo.it



Via Rinaldo Menardi 42 - 32043 Cortina d'Ampezzo (BL)
Tel. +39.0436.881111 - Fax +39.0436.870110 - info@cristallo.it





della genuinità dei prodotti. È per questo motivo che la In.Al.Pi assorbe ben il 20% del latte prodotto localmente in Piemonte.

“La forte crescita dell’azienda si è scontrata duramente con la crisi – ci racconta Invernizzi – circa cinque anni fa quando abbiamo avuto perdite di bilancio; ma grazie al sostegno e ai sacrifici di un’intera famiglia si è scelto di reinvestire gli utili in azienda e di richiedere al mercato un prestito obbligazionario che è stato nuova linfa vitale per due importanti investimenti per cui oggi l’azienda può dirsi al sicuro: l’acquisto della linea industriale per la produzione dei formaggi a base di vero latte e la torre di sprayatura per la produzione del latte in polvere”.

La torre di sprayatura ha rappresentato il più importante investimento della In.Al.Pi. Si è trattato di un impegno finanziario di oltre 20 milioni di euro, per realizzare l’unico impianto di polverizzazione del latte a tuttoggi presente in Italia.

Il 2010 è stato un anno di forte crescita: 26 milioni nel 2009, 72 nel 2010, con un aumento che sfiora il 300% grazie all’introduzione sul mercato della gamma di prodotti a brand In.Al.Pi e ai nuovi investimenti.

La filosofia, che è anche vantaggio competitivo, è la forte sinergia con le aziende della filiera del latte: allevatori e produttori di latte, riuniti in consorzi e certificati, e le aziende consumatrici di latte in polvere.



Ambrogio Invernizzi

La In.Al.Pi ha stipulato un contratto di fornitura con la Ferrero di Alba per ben 15 anni, garantendo così un ottimo volume di affari a tutte le aziende della filiera del latte piemontese. “Il territorio è la nostra vera ricchezza – prosegue Invernizzi – e con esso siamo in perfetta armonia.

Per questo abbiamo aperto le porte dello stabilimento alle scuole e all’università con due importanti collaborazioni. Il progetto ‘Latte in forma’, in collaborazione con la Coldiretti, coinvolge gli alunni delle scuole elementari in un percorso didattico-formativo, con attività di ricerca e studio sul latte e la sua filiera, e li premia con materiali didattici e premi tecnologici.

E il prossimo autunno, con altri nove sponsor di progetto (Ferrero, Ferrero Mangimi, Marcopolo, Regione Piemonte, Caccia e Pesca, AslCuneo1, Apa di Cuneo, Ara Piemonte, Fondazione Crc, Fondazione Crt) finanzieremo un master universitario biennale di II livello sulla qualità, la sicurezza alimentare e la sostenibilità della filiera piemontese del latte”. Un importante percorso formativo, attivato dalla facoltà di Agraria dell’università di Torino, per offrire un’elevata preparazione tecnico-scientifica di carattere interdisciplinare, che permetta di valorizzare l’eccellenza della filiera del latte piemontese: dalla genetica e dall’alimentazione dell’animale ai processi di produzione e trasformazione del latte. “Le aziende – conclude Invernizzi – apriranno le loro porte agli studenti con preziose opportunità di tirocinio formativo; un master di alta specializzazione, un ponte tra università e realtà operanti nel settore, tra studio e mondo del lavoro”. ■

FILIERA E TERRITORIO

di Clio Giusti

Il segreto è in una ricetta che si tramanda di padre in figlio fin dal lontano 1800.

È questa la chiave del successo della In.Al.Pi, un'azienda piemontese che opera nel settore lattiero caseario. Una storia di due secoli, quella della famiglia Invernizzi, all'inseguimento della magia che trasforma il latte in formaggio, così come recita il claim che apre la pagina del loro sito internet.

“Tutto inizia – ci spiega Ambrogio Invernizzi, che insieme a tre fratelli e due cugini è oggi alla guida dell'azienda – con il nonno e il bisnonno che erano caseari nella provincia di Milano. Mio padre, dopo una breve esperienza come direttore del laboratorio qualità dello stabilimento del gruppo Nestlé, fonda la In.Al.Pi a Moretta in provincia di Cuneo, animato da forte spirito imprenditoriale e grande passione”.

Oggi l'azienda è gestita dalla seconda generazione della proprietà, la dirigenza e i manager appartengono tutti alla famiglia: il settore – vuole sottolineare il presidente della In.Al.Pi Ambrogio Invernizzi – è caratterizzato da multinazionali e da aziende famigliari, ma la forza di queste ultime, tutte molto legate alla tradizione, sta nelle relazioni con la filiera e con il territorio.



In.Al.Pi: una storia di due secoli, quella della famiglia Invernizzi, all'inseguimento della magia che trasforma il latte in formaggio

La ricerca della qualità, il forte legame con le aziende della filiera e la sinergia con il territorio sono i tratti distintivi e i valori sui quali la In.Al.Pi ha basato il confronto con la concorrenza. Da sempre contrari alla guerra dei prezzi, nel mercato e per l'approvvigionamento delle materie prime, l'idea vincente è stata la ricerca continua della qualità per garantire la sicurezza del consumatore. “Utilizziamo materie prime tutte provenienti

dal territorio piemontese – precisa Invernizzi –, attuiamo una supervisione costante sui fornitori per il mantenimento della filiera corta che permette un controllo totale e sicuro della materia prima, garantendo la tracciabilità del prodotto al 100%”.

Il latte rigorosamente italiano diventa così l'ingrediente fondamentale per la produzione di formaggio fuso, una vera rivoluzione nel settore, a garanzia ▶



COLOMBO COSTRUZIONI

Da oltre 105 anni costruiamo per il futuro



Ex-Michelin, Trento



Sede Sky Italia, Milano



Porta Nuova, Milano



Sede Zurich, Milano



Auditorium Parco della Musica, Roma



Corriere della Sera, Milano



UBI Banca, Brescia



Centro Meridiana, Lecco



Banca Popolare di Lodi, Lodi



Istituto di ricerca E. Medea, Bosisio Parini



Bodio Center, Milano



Ospedale A. Manzoni, Lecco

COLOMBO COSTRUZIONI SPA

dal 1905

LECCO, Via Nino Bixio 4 - Tel. 0341 363464 - MILANO, Via Arcivescovado 1 - Tel 02 72023259

Email: dir@colombo-costruzioni.it - www.colombo-costruzioni.it

la possibilità di assegnare, all'interno della quota complessiva di legittima, una porzione diversificata fra i legittimari. Ciò, ancora una volta, per assicurare a un erede designato una quota di proprietà dell'azienda che lo metta al sicuro da quei conflitti con i coeredi che tanto spesso portano alla scomparsa o alla cessione dell'azienda stessa.

Un'altra iniziativa proposta da AIdAF è quella di riuscire a introdurre anche in Italia i cosiddetti accordi prematrimoniali: i cambiamenti di costume che hanno creato famiglie allargate, infatti, possono mettere a rischio la continuità dell'azienda, che invece è un valore (public good) assolutamente da salvaguardare. ■



le aziende informano

nomesia
Yes, we lead.

L'importante e' farsi trovare da Nomesia soluzioni di web marketing



Filippo Margary

In tempo di crisi ogni nuovo strumento per trovare nuovi clienti vale la pena analizzarlo. Quindi riteniamo interessante analizzare il servizio di una giovane società (2 anni di vita) che genera contatti di persone interessate a prodotti e servizi tramite internet: Nomesia (www.nomesia.com). La società che ormai conta più di 400 clienti, è di recente stata finanziata da un

fondo costituito da business angel (IAG - Italian Angel for Growth) che l'ha selezionata come la più interessante nel panorama italiano. In Italia ci sono 32 milioni le persone connesse ad internet (Fonte: Comscore MediaMatrix, gennaio 2011) e tra queste ci sono anche i clienti delle aziende clienti di Nomesia. Il segreto è farsi trovare. Per farlo Nomesia si propone come un partner che realizza a proprie spese un mini-sito di presentazione dei prodotti del cliente, realizza per conto suo sia l'ottimizzazione per i motori di ricerca, sia le attività di promozione online e si fa pagare dal cliente per i contatti (validi) che genera. Cioè

le persone (reali) che, interessate ad un certo prodotto o servizio, lasciano il loro nome, cognome, numero di telefono e email (oltre naturalmente all'autorizzazione al trattamento dati personali) per essere ricontattate per avere maggiori informazioni o un preventivo.

Dice Filippo Margary, amministratore delegato della società, "Il nostro impegno è quello di dare risposte semplici a bisogni di base. Con il prodotto Contact Box, offriamo ad una azienda la possibilità di comperare nome, cognome, numero di telefono di persone o di aziende interessate ad acquistare i suoi prodotti. Questo senza doversi preoccupare del processo, non semplicissimo di generarli su Internet.

Sono nominativi di soggetti che hanno esplicitamente richiesto informazioni o preventivi sui prodotti dell'azienda che usa Contact Box, che hanno visto online la sua presentazione e che corrispondono al suo target di vendita. In media ogni 5 contatti che contact box fornisce, 1 diventa cliente dell'azienda che lo utilizza. Nessun altro strumento di promozione e' in grado di garantire un simile risultato".

Scegli **Maggiore**, il noleggio Italian Style.



Auto
maggiore.it
199 151 120

Furgoni
amicoblu.it
199 151 198

Numeri soggetti a
tariffazione specifica

Leader italiano da più di 60 anni, Maggiore conosce molto bene le esigenze della mobilità aziendale. Con una flotta di **oltre 18.000 veicoli delle migliori marche** che va dalle city car alle berline di rappresentanza, e le **esclusive formule di noleggio dedicate alle imprese**, troverai la soluzione che fa per te. E se per la tua attività hai bisogno di un veicolo commerciale, potrai scegliere tra l'ampia gamma **AmicoBlu**. In un noleggio Maggiore l'efficienza, la sicurezza ed il comfort sono garantiti, grazie ad una superiore **flessibilità e all'ampiezza e completezza dei servizi**. Scegli Maggiore, il noleggio dallo stile unico e inconfondibile.

Maggiore

Italian Style car rental



Worldwide Partners



Maurizio Sella

Le aziende familiari hanno mediamente performance migliori delle altre e una visione di lungo periodo

esterni, soprattutto ai livelli apicali. Non credo che gli imprenditori non apprezzino, in linea teorica, l'ingresso di un manager; piuttosto ritengo che spesso temano di rompere gli equilibri esistenti in azienda e che un manager forte possa limitare il loro potere.

Alle imprese familiari spesso si rimprovera una certa riluttanza nell'aprire il capitale sociale a soggetti esterni, rinunciando così anche a occasioni di crescita.

Cosa ne pensa?

È un rimprovero meritato, anche se bisogna riconoscere che sinora, con l'autofinanziamento e il ricorso al capitale di debito – che fra l'altro è meno costoso del capitale di rischio – non è stata sentita dagli imprenditori in generale una forte necessità di aprire il capitale a soggetti esterni.

Se a ciò si aggiunge un pizzico di timore di perdere in parte il controllo, si spiega il fenomeno. Sono convinto tuttavia che le cose stiano cambiando, perché l'autofinanziamento diventa oggi insufficiente e siamo tutti consapevoli di come e quanto il credito sia diventato difficile.

Il passaggio generazionale rappresenta per le aziende familiari uno dei principali banchi di prova.

Come affrontarlo?

Il passaggio generazionale è il principale banco di prova per la continuità dell'azienda, in primo luogo perché è inevitabile e poi perché molto spesso non è gestito oppure è mal gestito. Va affrontato il prima possibile con una adeguata e attenta preparazione e poi bisogna considerarlo come un lungo processo che, partendo da lontano nel tempo, identifichi volontà, capacità, competenza, impegno, spirito di sacrificio e soprattutto passione in chi o in coloro (più raramente) che dovranno in futuro guidare l'azienda.

A ogni modo, bisogna tener presente che il passaggio generazionale può avvenire nella gestione, ma anche solo nella proprietà dell'azienda.

A tal proposito nel 2006, nel nostro ordinamento, è stato introdotto l'istituto giuridico del patto di famiglia. Quali sono i benefici e quali gli aspetti da migliorare?

Intanto, il patto di famiglia è stato introdotto proprio per iniziativa di AidAF in considerazione del fatto che l'imprenditore può avere l'esigenza

di destinare solo a uno o a qualcuno degli eredi la gestione dell'azienda, assicurandogli però una quota proprietaria che lo renda non soggetto a possibili condizionamenti o ricatti da parte degli altri eredi.

Il patto di famiglia, infatti, limita e a volte evita i conflitti, ma soprattutto dà sicurezza a chi magari gestisce già l'azienda, ai dipendenti, ai clienti, ai fornitori, alle banche e ai creditori, insomma a tutti coloro che sono portatori di interesse nei confronti dell'azienda e devono poter contare sulla certezza della continuità.

In linea generale, consente di destinare l'eredità dell'azienda non solo per legittima o per testamento ma per 'contratto', quindi con un atto pubblico valido erga omnes.

Detto questo, è sicuramente migliorabile, visto che l'applicazione non è stata massiccia e AidAF sta lavorando in sintonia con le istituzioni per apportare alcune opportune modifiche. Vorrei poi aggiungere che AidAF, nella sua attività istituzionale, è già alle fasi conclusive per proporre una significativa variazione alla successione necessaria, dando al disponente ▶

NUOVI ORIZZONTI

A colloquio con Maurizio Sella
Presidente AidAF, Associazione Italiana delle Aziende Familiari

Le imprese familiari sono il modello su cui il nostro paese ha prevalentemente costruito nel passato il proprio sviluppo.

Un modello che oggi è chiamato a confrontarsi con scenari economici più impegnativi.

Di questo e altro abbiamo parlato con Maurizio Sella, presidente AidAF, ascoltando anche l'esperienza diretta di tre imprenditori, Ambrogio Invernizzi della In.AL.Pi, Giovanni Sirtori della Laviosa e Antonello Montante del gruppo omonimo

Quali sono le caratteristiche che rendono il modello delle imprese familiari valido ancora oggi?

Le aziende familiari, piccole, medie e grandi, sono e rimangono in Italia e nel mondo il principale motore di sviluppo dell'economia.

In particolare in Italia le aziende familiari costituiscono l'asse portante del sistema economico e sociale, anche in virtù del fatto che le grandi public-company sono relativamen-

te poche. In più, le aziende familiari hanno mediamente performance migliori delle altre, un forte radicamento sul territorio, una visione di lungo periodo e, come abbiamo visto nel duro biennio appena trascorso, riescono a opporre una resistenza tenace ai momenti di crisi.

Tutto ciò le rende in buona parte in grado di rispondere con successo alle sfide della globalizzazione e capaci di affrontare il mondo che si è formato in seguito agli eventi degli ultimi anni, che sono ancora in corso.

Fra le innovazioni che potrebbero rendere più efficiente un'impresa familiare si cita spesso l'inserimento dei manager, ma non sono molti gli imprenditori che condividono. Qual è la sua opinione?

I manager, soprattutto nel contesto attuale, sono indispensabili perché costituiscono un importante innesto di esperienze, di conoscenze, di competenze e di professionalità attraverso cui aprire la cultura imprenditoriale e aziendale all'internazionalizzazione, all'innovazione organizzativa, funzionale e di prodotto.

Il problema è che solo una certa dimensione consente di avere manager





tempo, dato che certi Borgnolle, provenienti sembra dalla Fiandra francese, e stabilitisi ad Altare, un piccolo borgo ligure, avevano dato vita sin dal XII o XIII secolo a una delle più antiche comunità di maestri vetrai d'Europa. Da allora, vari esponenti di questa famiglia, dal nome italianizzato di Bormioli, avevano impiantato piccoli laboratori per la lavorazione del vetro un po' dovunque. Una vetreria Bormioli, per esempio, risultava attiva anche a Vestone, nel bresciano, nel periodo napoleonico. Sta di fatto che nel 1854, con il passaggio alla famiglia Bormioli della Reale Fabbrica delle Maioliche e dei Vetri di Parma, conobbe più intensi sviluppi l'attività di questa vetreria, che nel 1880 assunse il nome di Vetreria Bormioli Rocco e Figlio.

La sua produzione consisteva in contenitori per profumi e medicinali, calici, vasi e servizi da tavola.

Eredi delle antiche corporazioni degli speciali risultano alcune imprese farmaceutiche, sorte in origine come dei laboratori e divenute successivamente case note anche sui mercati esteri, come la Schiapparelli, fondata a Torino, nel 1824, e la Carlo Erba di Milano, istituita nel 1865. Una vicenda non così lunga, ma dalle fronde robuste, sempre nel campo farmaceutico, è quella della ditta Menarini, sorta nel 1886 per iniziativa di Antonio Menarini nell'ambito del laboratorio della Farmacia Internazionale di Napoli, e svilupparsi poi, dopo il trasferimento nel 1915 della sede a Firenze nella confezione di fiale liofilizzanti e di vari prodotti medicinali.

A sua volta, da un connubio fra essenze di erbe e ingredienti chimici aveva preso avvio, fin dal 1807, ad Alessandria, per iniziativa di Luigi Paglieri, un piccolo laboratorio (tra boccette, provette e alambicchi) per la produzione di profumi, creme e ciprie.

Suo figlio Lodovico lo trasformò poi nel 1876 in una vera e propria azienda, sotto la ragione sociale di Paglieri Profumi. ■

Dopo di lui, Serafino Riva, sospesa la costruzione dei grandi battelli, concentrò l'attività, prima della Grande Guerra, nel campo della motonautica. E i ripetuti successi conseguiti in varie competizioni sportive nazionali e internazionali segnarono, da allora, la sua definitiva specializzazione su questo versante.

Altri comparti, dove prevalgono tuttora centinaia di minuscoli laboratori di impianto familiare, hanno svolto un ruolo di rilievo nella preistoria del made in Italy.

Come è noto, la geologia ha donato al nostro paese alcuni sedimenti calcarei di straordinario pregio: dai marmi di Carrara a quelli del comune bresciano di Botticino, dalle cave veronesi a quelle del Bergamasco. E sin dai tempi dell'antica Roma queste ed altre risorse sono state utilizzate per trarne materiali e ornamenti di pregio nel campo delle arti e dell'architettura.

Si è così trasmessa nel corso del tempo una professione come quella dei tagliapietre, divenuta man mano appannaggio di piccoli laboratori artigianali che impiegavano una schiera di lizzatori, segantini, massole, scalpellini e scultori.



A Botticino, per esempio, risulta che operassero nel 1779 una ventina di affittuari di cave in esercizio e 33 massole, ovvero addetti che utilizzavano mazzuole e altri strumenti per il loro lavoro.

Nei dintorni di questo piccolo centro, a Rezzato, aveva poi visto i natali nel 1798 l'impresa di Cipriano Lombardi. Suo figlio Davide intuì che lo sfruttamento intensivo delle cave poste fra Botticino e Mazzano gli avrebbe dato modo di piazzare un marmo dalle caratteristiche



del tutto speciali; cosa di cui i suoi successori seppero poi avvalersi per farsi un nome. Tant'è che l'azienda, una volta affermatasi nella seconda metà dell'Ottocento, venne scelta per fornire il marmo con cui costruire a Roma il complesso monumentale dedicato a Vittorio Emanuele II, nella ricorrenza del primo cinquantennio dell'Unità d'Italia.

Innumerevoli erano anche le ordinazioni che affluivano da varie parti del mondo per i marmi di Carrara.

Ad aprire la strada a questo riguardo era stata dal 1821 un'impresa che il francese Jacques Henraux (soprintendente regio alla scelta e all'acquisto dei marmi bianchi e statuari carraresi per i monumenti pubblici del suo paese) aveva costituito con Marco Borrini per la riapertura e lo sfruttamento delle risorse minerarie del Monte Altissimo. Da allora numerose aziende italiane hanno man mano intensificato il lavoro nelle bianche cave locali per trarne pregevoli materiali per edifici pubblici e privati.

Nel settore contiguo dell'edilizia un'impresa genovese aveva cominciato, in quello stesso periodo, a farsi largo. Si vantava di essere sbarcata in Sicilia prima di Garibaldi, per dimostrare quale spirito d'iniziativa aveva animato il suo fondatore, Bartolomeo Boero, titolare dal 1831 di una piccola fabbrica che produceva inizialmente della biacca in polvere e altri materiali per l'edilizia.

Suo figlio Filippo introdurrà nuovi procedimenti di lavorazione e nel 1901 trasferirà la sede dello stabilimento fuori Genova, nel comune di San Martino d'Albaro, che era allora tutto orti e prati, e da quella data l'attività dell'azienda iniziò ad espandersi.

Pochi anni prima, aveva preso avvio un'impresa che svolgerà un ruolo pionieristico nel campo dell'arte vetraria. Si trattava della Bormioli, sorta a Parma nel 1825, ma le cui origini risalgono in realtà molto più indietro nel



Se c'è stato un settore che per primo ha assunto in Italia dimensioni propriamente industriali, è quello cantieristico

Dalla parte opposta, alla foce del torrente Bisagno, i fratelli Orlando (esuli in Liguria dalla Sicilia, in quanto implicati nel moto antiborbonico del gennaio 1848 a Palermo) s'erano impegnati nell'attività cantieristica assumendo la direzione dell'Arsenale di Genova, dalle cui officine era uscito in mare il primo piroscifo, il Sicilia (così chiamato in omaggio alla regione d'origine dei gerenti).

Successivamente, Luigi Orlando, dopo aver gestito per qualche tempo l'Ansaldo, si era trasferito con i suoi fratelli a Livorno; mentre dal 1880 Enrico Cravero stava provvedendo a trasformare l'antico Arsenale della Superba in un moderno complesso industriale.

Nel contempo, a Sestri Ponente Nicolò Odero aveva potenziato il cantiere già dei Wastermann; poi, nel 1890, suo figlio Attilio rilevò anche il cantiere di Enrico Cravero, unificandone gli impianti e l'attività con quelli della propria azienda sestrese.

Ebbe così inizio una serrata competizione fra l'impresa degli Odero e l'Ansaldo. La prima si distingueva per la costruzione di navi passeggeri, per conto di grosse compagnie come la Navigazione Generale Italiana e di pi-

roscafi a ruota per la navigazione lacustre; mentre la seconda (passata sotto il controllo di Ferdinando Maria Perrone) continuò più di prima a operare nel settore del naviglio militare, arrivando nel 1914 a costruire la prima corazzata italiana, la Giulio Cesare, e ad allestire anche un incrociatore per l'Argentina e alcuni mezzi navali per l'Impero Ottomano.

Nel trasporto merci via mare, venne specializzandosi un'impresa fondata nel 1850 dal capitano Giovanni Bottiglieri a Torre del Greco.

Dal suo cantiere uscirono, dopo alcuni velieri oceanici, una serie di piroscafi a vapore.

Sull'acqua, ma con un naviglio da diporto dalle spiccate caratteristiche stilistiche, nonché per altre prestazioni, si è andata affermando la Riva Motoscafi, un'impresa avviata nel 1842 da un abile maestro d'ascia, Pietro Riva, originario di un paese sul lago di Como, trasferitosi poi a Sarnico, sul lago d'Iseo.

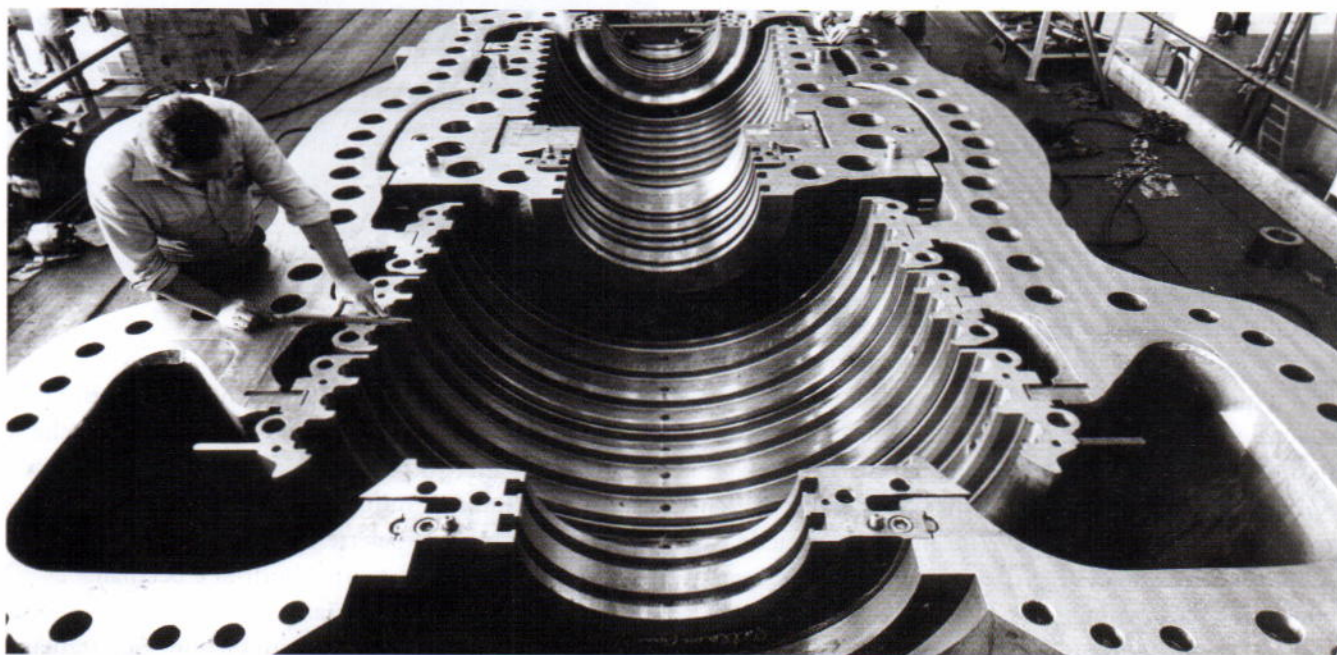
Nel 1880 il figlio Onesto diede vita ai Cantieri Riva, che, senza rinunciare alle qualità tipiche della lavorazione artigianale, installò i primi motori a scoppio su imbarcazioni per il trasporto merci. ▶

Inoltre, nel 1846, aveva visto i natali il cantiere navale degli inglesi fratelli Wastermann, dedito inizialmente soprattutto alla costruzione di macchine idrauliche e acquistato successivamente da Nicolò Odero. Da Sestri avevano così preso ogni anno le vie del mare una cinquantina di navi in legno.

Poco distante, a Sampierdarena, era sorto nel 1832 uno stabilimento meccanico per iniziativa dei fratelli Balleydier di origine francese, che avevano creato una fonderia e un'officina meccanica per la costruzione di ponti in ferro e semilavorati. Quindici anni dopo, nel 1847, con l'aiuto del governo piemontese aveva visto la luce lo

Pertanto, dopo l'unificazione, il nuovo governo nazionale riprese in sostanza l'indirizzo inaugurato da Cavour, con un piano di interventi pubblici per il potenziamento e lo sviluppo della marina a vapore.

D'altronde, era in gioco anche l'autonomia del paese in campo militare: vennero così deliberate non solo particolari sovvenzioni per le linee interne e quelle sui percorsi internazionali, purché gestite con navi costruite negli scali marittimi italiani, ma concessi anche determinati premi di costruzione (sotto forma di rimborsi e sgravi tributari a carico dell'Erario, nel caso di maggiorazioni di prezzo dovute ai diritti doganali sull'importazione di



stabilimento Taylor e Prandi, per la produzione di materiali impiegati nella costruzione della ferrovia Torino-Genova, rilevato nel 1853 dalla Società Giovanni Ansaldo e Compagni, non solo per la produzione di locomotive e apparati motore, ma anche per la costruzione di navigli da sviluppare in un apposito cantiere a Sestri.

Su questa nuova impresa aveva fatto grande affidamento Cavour, che intendeva avvalersi di un grosso impianto metalmeccanico per dare impulso allo sviluppo di una marina mercantile particolarmente attrezzata per l'intensificazione dei rapporti commerciali dello Stato sabaudò. E gli esordi dell'Ansaldo non avevano deluso queste aspettative: si era organizzata convenientemente e aveva reclutato alcuni tecnici di origine inglese per progettare e allestire i primi bastimenti.

alcuni materiali dall'estero) a quei cantieri che si fossero avvalsi dei prodotti di imprese siderurgiche nazionali per la costruzione di navi civili e da guerra.

Nel 1886 l'Ansaldo fu in grado di acquisire l'intera proprietà del cantiere di Sestri Ponente dalla società Cadenaccio (segnalatasi frattanto per aver allestito il più grande veliero in legno italiano, il *Cosmos*).

E da allora cominciò a impegnarsi nella costruzione di navi a vapore con scafi in ferro, grazie a una sagace strategia logistica e produttiva adottata dai suoi dirigenti: l'Officina allestimento navi, situata nella zona ampliata del porto provvedeva agli scafi, per poi costruire le navi in banchina, con soluzioni che consentissero di sgomberare rapidamente gli scali, che in tal modo restavano disponibili per la costruzione di nuove imbarcazioni.

Fu così che si giunse alla realizzazione in quel periodo anche di alcuni incrociatori corazzati della classe Garibaldi, oltre che di numerose navi mercantili.

Al 1859 risale l'attività in Val Trompia, a Carcina, di un'impresa come la Glisenti, giunta a esercitare un ruolo di rilievo nel settore metallurgico.

Fondata da Francesco Glisenti, patriota di sentimenti mazziniani, insieme al fratello Isidoro, che avevano trasformato una ex cartiera in un'officina, essa era entrata in concorrenza con la Beretta iniziando a produrre, pochi anni dopo l'Unità, diversi tipi di pistole, una delle quali, la 'calibro 10,35', divenne particolarmente famosa in quanto conosciuta come 'rivoltella' (dal nome del maestro armiere della Glisenti, Vincenzo Rivolta).

L'organizzazione tecnica dell'impianto di Carcina (a cui se ne aggiunse successivamente un altro nella vicina località di Villa) era assai avanzata per quel tempo, in quanto comprendeva una sezione siderurgica e un'officina meccanica, con l'impiego di forni Siemens a crogioli (il primo realizzato in Italia), nonché una fonderia per la ghisa (adibita, a partire dal 1867, alla fabbricazione anche di granate e spolette da 280, 152 e 120 mm).

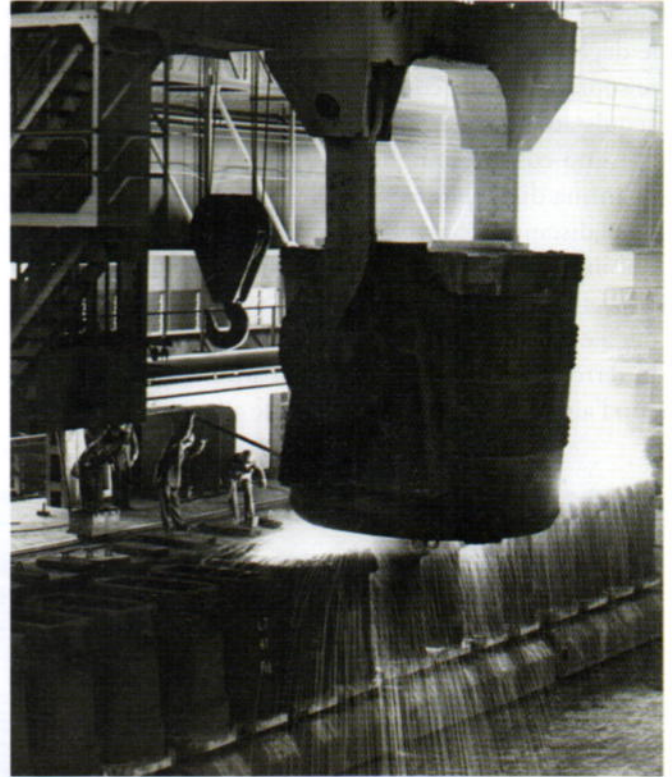
A coordinare la produzione fu per molti anni Egidio Garuffa, un tecnico di spicco della siderurgia lombarda e docente presso il Politecnico di Milano.

La Glisenti divenne così una delle imprese italiane più importanti, sia per il volume della produzione che per la sua qualità, presto apprezzata anche da eserciti di altre nazioni europee. Il catalogo aziendale annoverava in particolare modelli di fucile come il 'Glisenti-Pieri' e il 'Glisenti-Gras', adottati dall'Armée francese, il 'Glisenti-Martini', ordinato dal governo inglese, un fucile Remington con 'canna Glisenti' e una carabina Remington con canna da 12 mm.

Inoltre, appositamente studiati per l'esercito italiano, figuravano nel suo repertorio un moschetto da fanteria, una carabina con baionetta, e vari revolver da guerra. Questi prodotti, grazie ad alcune innovazioni, continuarono a essere oggetto di importanti commesse pubbliche nel corso degli ultimi tre decenni dell'Ottocento. Altre aziende addette alla lavorazione dei metalli o del legno hanno conosciuto fin da subito particolare fortuna. È il caso, per esempio, di due aziende come la Savelli e la Mazzucchelli.

La prima era in origine una bottega artigianale, messa su nel 1842 nelle vicinanze di Brescia da Emilio Savelli, per la lavorazione del ferro, che da allora aveva assunto le dimensioni di una vera e propria impresa industriale per iniziativa del figlio del fondatore, Antonio, e poi del nipote.

Quanto alla Mazzucchelli, era stata fondata nel 1849 a Castiglione Olona, per iniziativa della famiglia omonima.



Si trattava di un'azienda artigianale nella lavorazione di materiali naturali, come la celluloido e la bakelite, che si dedicò poi – una volta trasformatasi alla fine dell'Ottocento in un'impresa mondiale – alla confezione di articoli per bigiotteria e toeletteria, nonché alla produzione di strumenti musicali, penne, bottoni e occhiali.

Dalla Lombardia alla Liguria.

Dall'antica Repubblica marinara di Genova s'era tramandato un eccezionale patrimonio di cognizioni e attitudini nelle costruzioni navali che non venne disperdendosi col passaggio dal legno al metallo.

D'altronde, se c'è stato un settore che per primo ha assunto in Italia dimensioni propriamente industriali, è stato quello cantieristico: anche perché una parte rilevante del traffico di merci fra le varie regioni della Penisola continuò a svolgersi per lungo tempo attraverso il trasporto marittimo, da una costa all'altra.

Su questo versante risulta esemplare la vicenda dell'Ansaldo, giunta ben presto a rivaleggiare con analoghe imprese inglesi e francesi.

Il Cantiere navale di Sestri Ponente era già divenuto nella prima metà dell'Ottocento uno dei più importanti di tutto il bacino del Mediterraneo, grazie all'apertura nel 1815, ad opera del maestro d'ascia Agostino Briaco, di un opificio che aveva poi assunto il nome di 'Cantiere per le costruzioni navali in legno Fratelli Cadenaccio'. ▶

100 ANNI
DI MADE IN ITALY

DALLE NAVI AI MAESTRI VETRAI

di Valerio Castronovo

Prosegue la pubblicazione di alcuni interventi di Valerio Castronovo che ripercorrono la storia del made in Italy, argomento sul quale lo stesso autore ha scritto un volume che sarà pubblicato da Sipi



La particolare qualità che aveva contraddistinto da sempre l'artigianato di alcune regioni italiane nelle lavorazioni metallurgiche e meccaniche si rivelò una risorsa preziosa all'inizio della rivoluzione industriale.

Una delle prime aziende che se ne avvalse fu la Mino, fondata ad Alessandria nel 1840 da Giovan Battista Mino, pioniere della meccanica applicata alla lavorazione dei metalli. Tramandatosi di padre in figlio, questo stabilimento (che verrà poi gestito, dal 1922 da un'apposita società per azioni) si era specializzato, dopo i primi anni di attività, sia nella produzione di laminati di piccole dimensioni destinati all'industria orafa (sviluppatasi nel vicino centro di Valenza, oltre che nel Vicentino e nell'Aretino), che nella costruzione di laminatoi per la produzione di lastre d'alluminio per l'industria del vasellame.

Un'altra azienda piemontese destinata presto ad affermarsi è stata la Sambonet, fondata a Vercelli nel 1856: tanto da acquisire la leadership sul mercato nazionale, e successivamente su quello internazionale, nella produzione di posate e altri articoli di pregevole fattura per la tavola e la cucina.

Esther Duflo del Mit ha evidenziato come una maggiore libertà economica sia uno dei migliori strumenti per sradicare la povertà



Renato Cifarelli

rimpiazzare le persone dimesse, in quanto le aspettative hanno ridotto le assunzioni. La banca ore, in accumulo, viene poi usata come liquidazione.

A leggerlo così sembra possibile anche da noi, poi approfondendo si scopre che la banca ore se compensata, non ha maggiorazioni (in Italia invece sì) e che quando il personale non lavora è impegnato nella formazione. Due interventi molto interessanti sono stati quelli di Sarah Smith, docente a Bristol e di Esther Duflo del Mit. Quest'ultima si occupa di povertà e ha evidenziato come una maggiore libertà economica sia uno dei migliori strumenti per sradicarla. Che è meglio aiutare il singolo, un problema per volta, che cercare di risolvere tutto il problema. Che la riduzione del prezzo del cibo, per ricollegarsi a Bauman, fa sentire le persone più ricche e trasferisce la loro spesa dai bisogni ai desideri (abbassando anche le quantità di cibo consumato). Che il microcredito non è sufficiente, a volte, per far superare la soglia

della povertà e che le assicurazioni, ad esempio sui raccolti, nei paesi poveri sono una straordinaria opportunità di business e di crescita.

In generale, la sintesi è che le troppe regole contribuiscono a mantenere le persone povere. Una nota di colore – tutto il mondo è paese – i genitori che vivono in paesi poveri auspicano, per i loro figli, un posto da statale. Questo ci ricollega a Sarah Smith, e al concetto di Cameron della Big Society, ad oggi, più uno slogan che un progetto praticabile.

Con la diminuzione – non dimentichiamoci che in Gran Bretagna è stata fatta una manovra di riduzione della spesa che ha colpito anche i dipendenti pubblici – delle disponibilità dello Stato molti servizi, secondo questa idea, andranno portati fuori dall'ambito statale e gestiti

da onlus e organizzazioni non governative attraverso donazioni e volontariato.

Big Society, not Big Government. Con l'attenzione a che siano le organizzazioni più virtuose a farlo attraverso un rigoroso controllo, ma sfruttando il fatto che c'è più fiducia in molte di queste organizzazioni che nel governo e che lì, i lavoratori sono più motivati.

La Smith non ha nascosto i grandi problemi nel tradurre in concreto un'idea, il primo dei quali è che ad oggi la buona parte di queste organizzazioni sono sovvenzionate proprio dal governo e il secondo disparità territoriali.

Per me è la migliore speranza di un ampliamento dei confini economici che ho ascoltato, e baratterei volentieri meno tasse e uno Stato più snello, con la possibilità di fare donazioni defiscalizzate ad onlus. ■

I podcast degli incontri sono disponibili sul sito <http://2011.festivaleconomia.eu/multimedia>

Key to Markets

Servizi per il trading finanziario d'avanguardia



Le chiavi per rafforzare le fondamenta del proprio business e del proprio benessere sono l'ottimizzazione delle risorse e la gestione efficiente del rischio soprattutto in periodi di congiunture economiche sfavorevoli come quello attuale.

Storicamente chi non ha affrontato la crisi in quest'ottica ha dovuto fronteggiare considerevoli difficoltà. Al contrario, chi ha implementato strategie di copertura del rischio per proteggersi dalle fluttuazioni improvvise dei prezzi di commodities e tassi di cambio, ha potuto consolidare le proprie attività e trovarsi pronto a sfruttare nuove opportunità di crescita.

Key to Markets, società con sede a Mayfair nel cuore pulsante dell'alta finanza londinese, valendosi della decennale esperienza del proprio management sui mercati finanziari, mette a disposizione delle imprese e dei privati gli strumenti adatti per operare nei mercati globali in piena autonomia e consapevolezza.

Cruciale è l'impegno per la formazione sull'utilizzo dei moderni strumenti di trading e le strategie di copertura. "Immaginiamo ad esempio il caso", spiega il Dott. Giancarlo Spampinato - CEO di Key to Markets, "di un'impresa di import/export che debba ricevere tra 3 mesi un pagamento in valuta estera, ad esempio 2 milioni di dollari USA; se in questo periodo di tempo il tasso di cambio euro-dollaro si muove in maniera avversa diciamo del 10%, quando l'azienda riceverà il pagamento in dollari e lo andrà a convertire in euro avrà perso circa 200 mila dollari. Con una semplice operazione di copertura questo rischio può essere completamente annullato ed il flusso di cassa assicurato".

Key to Markets fa parte del gruppo Key to Energy, azienda leader nel settore dei servizi di consulenza sui mercati internazionali dell'energia, con sedi a Roma, Milano, Genova e Verona.

La profonda conoscenza della realtà economico imprenditoriale italiana combinata con lo specifico know-how finanziario delle risorse confluite in Key to Markets crea una sinergia d'eccellenza che sta già riscuotendo numerosi consensi grazie all'idea di rendere disponibili a tutti soluzioni tecnologiche per l'accesso ai mercati finanziari, riducendo i costi ed i tempi di intermediazione. Key to Markets si rivolge a privati e piccole imprese prima ancora che ad operatori del settore quali gestori di fondi, banche e SIM, proponendo piattaforme di trading per operare con Futures e CFDs sui mercati delle commodities, valute, indici, azioni, metalli, bonds.

Key to Markets propone inoltre formazione e consulenza sull'uso degli strumenti più adatti allo scopo del cliente, analisi sull'andamento dei mercati principali, tecnologie per il trading flessibili e d'avanguardia seppure facili da utilizzare, e una vasta gamma di servizi raramente offerta da un'unica società.



Key to Markets Ltd
Berkeley Square House
London W1J 6BD
www.keytomarkets.com
info@keytomarkets.com
+39 0245508462
+44 2033846738

Energia a 360 gradi

Intervista a Mario Costantino, Presidente Europam



Mario Costantino

Era il 1971 quando Mario e Osanna Costantino creavano a Genova la Europetrol Spa, una società operante nel settore energetico e petrolifero.

Oggi, per sviluppo e acquisizioni successive, questa azienda è diventata un gruppo ben strutturato che, con il nome di Europam Srl, rappresenta il primo operatore privato in Italia nella

commercializzazione al consumo e all'ingrosso di prodotti petroliferi raffinati.

La società rappresenta una delle più importanti aziende italiane operanti nel settore dell'energia con un fatturato annuo di circa 600 milioni di euro ed un organico medio di circa 500 persone tra dipendenti, agenti, collaboratori e gestori.

L'azienda si occupa di commercializzazione e distribuzione di prodotti petroliferi, possiede impianti stradali di carburanti, produce e commercializza prodotti ecologici alternativi, importa, commercializza e distribuisce gas metano e GPL, fornisce servizi legati al settore energia ed alle fonti rinnovabili.

Abbiamo fatto qualche domanda a Mario Costantino, fondatore e presidente della Europam, per conoscere meglio questa realtà.

Qual è stato l'ingrediente che vi ha permesso di crescere ed affermarvi in un mercato, quello dell'energia, da sempre dominato da grandi multinazionali?

L'ingrediente è stato lavoro, lavoro, lavoro e sempre lavoro, serietà, serietà e sempre serietà.

Queste caratteristiche hanno fatto sì che nel 1982 la multinazionale americana azionista unico della Mobil Oil Italiana scegliesse l'Europetrol, prima società del gruppo, per fare una joint venture per la distribuzione di prodotti petroliferi al consumo nel Nord Italia.

Questo binomio è risultato subito vincente e ha fatto sì che si siano poste le basi per uno sviluppo nel mercato di riferimento.

La nostra strategia è stata da subito quella di andare direttamente al consumo, cioè "dalla Sig.ra Maria" ed acquisire quindi il mercato capillare ed il più stabile e fedele.

Inoltre la strategia prevedeva di fornire energia a 360° cioè prodotti petroliferi (gasolio riscaldamento, gasolio autotrazione, gasolio agricolo, gasoli particolari, olii combustibili normali ed a basso impatto ambientale, gpl,

lubrificanti, gas metano) ai consumatori finali a mezzo autobotti o a mezzo distributori stradali di carburanti per benzine, gasoli, gpl, lubrificanti e gas metano.

Di fornire poi servizi energia con finanziamenti per ammodernamenti e sostituzione centrali termiche e di condizionamento nonché energia da fonti rinnovabili cogenerazione con biomasse, fotovoltaico, eolico.

Infine "Tritone", un progetto esclusivo ed innovativo, primo progetto di cogenerazione con fonti rinnovabili su mezzo marino con nessun impatto ambientale che presenteremo ufficialmente a fine settembre.

Siamo oggi presenti, per scelta aziendale, prevalentemente nel Nord Italia con 16 filiali operative tecnico-commerciali.

Alla fine dello scorso anno avete inaugurato a Genova il primo distributore di carburante a marchio esclusivo Europam ed è in progetto l'apertura di altre stazioni di servizio nel nord Italia. È dunque stato un esperimento di successo?

È sicuramente stato un successo, infatti in alcuni distributori abbiamo quadruplicato le vendite.

Noi non regaliamo nessun oggetto, non paghiamo royalty alle compagnie petrolifere per il marchio e quindi riversiamo i risparmi direttamente al consumatore che da noi non riceve omaggi o sconti, spesso illusioni, ma prezzi molto vantaggiosi e li può controllare giorno per giorno in quanto li cambiamo giorno per giorno seguendo direttamente il prezzo dei prodotti sui mercati internazionali.



Penso che la strada intrapresa porterà presto a vedere con il marchio Europam tutti i 300 impianti della società.

La filosofia del gruppo si riassume in 3 parole: energia, calore e ambiente. Come può un'azienda che produce e distribuisce prodotti petroliferi conciliare al proprio core business una così attenta politica ambientale?

Il rispetto dell'ambiente è sempre stato il nostro primo



obiettivo, mia moglie Osanna, che è amministratore del gruppo per le attività amministrative, ne ha sempre fatto un punto di riferimento.

Questo lo sviluppiamo attraverso il controllo dei prodotti e l'incentivazione di quelli miscelati con biodiesel o a basso tenore di zolfo, ed attraverso il controllo costante delle combustioni nel residenziale con nostri tecnici specializzati e delle carburazioni degli automezzi con filtri e prodotto ad hoc.

Le fonti rinnovabili infine stanno ampliando questo obiettivo ed abbiamo in programma l'installazione di colonnine elettriche sui nostri distributori stradali di carburanti. Abbiamo parallelamente iniziato ad impiantare coltivazioni di Jatropha in Brasile e di Palme in Nuova Guinea per la produzione di oli vegetali da impiegare nella combustione e nei carburanti.

Quest'anno l'azienda compie 40 anni, è un'occasione per fare bilanci, ma anche per definire quali saranno le nuove sfide per il futuro.

I bilanci sono molto positivi, le sfide del futuro purtroppo le vedo difficili da affrontare vista la situazione attuale del sistema economico mondiale che io ritengo "drogato". Ciò sicuramente porterà a forti cambiamenti del sistema globale; cambiamenti che spero siano in meglio.

Noi certamente continueremo a lavorare sodo e seriamente come sempre per difendere l'azienda, anzi farla crescere e prosperare e soprattutto compiere il cambio generazionale in modo tranquillo e lasciare ai giovani figli e nipoti un testimone da portare ancora per tanti e tanti decenni.

Michele e Francesca, i miei figli, che presto prenderanno le redini dell'azienda hanno già dato in questi ultimi anni un contributo significativo allo sviluppo ed al consolidamento del gruppo, che ha potuto così diversificarsi nella sanità (Medicina Diagnostica Avanzata) nell'immobiliare (Black Oils) e nell'aeronautica (Air Vallè Holding).



La storia

1971 Mario e Osanna Costantino creano a Genova Europetrol SpA. In breve tempo la società si posiziona tra i primi operatori del settore petrolifero in Liguria.

1973 Viene costituita una joint venture con Mobil Oil Corporation, gruppo petrolifero mondiale che per la prima volta, in Italia e in Europa, si associa ad un'azienda privata.

1979 Acquisizione della Black Oils SpA dei F.lli Borzini, società genovese attiva nel settore petrolifero rete ed extrarete.

1982 Mobil Oil Italiana SpA entra in Europetrol, aumenta il capitale sociale ed acquisisce il 50% dell'azienda.

1989 Si perfeziona una nuova joint venture con ERG Petroli, primo operatore petrolifero privato, e viene costituita Opam Oils SpA (50% Black Oils e 50% Erg Petroli).

1990 Kuwait Petroleum Italiana acquista Mobil Oil Italiana e subentra quale socia al 50% in Europetrol. Nasce Depositi Genovesi, società di logistica e servizi.

1995 Viene creata Green Oils SpA per soddisfare la crescente richiesta di prodotti e servizi ecologici.

2003 Black Oils acquisisce dalla Kuwait Petroleum Italiana il 50% delle azioni di Europetrol. Inoltre, con l'acquisizione di Green Oils, inizia la miscelazione di biodiesel con gasolio ed olio combustibile.

2006 Black Oils e Erg Petroli procedono ad una razionalizzazione del gruppo: Europetrol, Green Oil, Depositi Genovesi ed il ramo petrolifero (distributori stradali) della Black Oils conferiscono nella Opam Oils SpA che cambia la sua ragione sociale in Europam Srl. Tutt'oggi la società Europam è controllata dalla Black Oils SpA, holding della famiglia Costantino.

EUROPAM
Energia per la vita.

Crescere OLTRE CONFINE

di Maria Cristina Bertellini, Vice Presidente Piccola Industria Confindustria

Se c'è una voce che sembra non aver sofferto della crisi è quella delle esportazioni. Ora però il baricentro della crescita mondiale si sta spostando verso i paesi emergenti. Sempre più imprese dovranno riuscire a intercettare la nuova domanda di consumo per non perdere il traino che può venire da questi paesi. Piccola Industria sta promuovendo con grande attenzione e con un lavoro di sistema le opportunità dell'internazionalizzazione



L'export è un nostro punto di forza, lo sappiamo: nonostante la crisi siamo l'ottavo paese esportatore al mondo.

Una tenuta del sistema produttivo confermata dalla crescita a due cifre delle esportazioni (+12,9%) realizzata ad aprile 2011, rispetto allo stesso mese dell'anno precedente, con un incremento del 9,4% per l'export verso i paesi europei e, addirittura, del 17,7% verso quelli extra Ue.

Ma sappiamo anche che il baricentro della crescita mondiale si sta spostando verso i paesi emergenti, che da luoghi di produzione stanno di-

ventando centri di consumo, dove la domanda interna sta soppiantando l'export come driver di crescita. Sempre più imprese, quindi, dovranno riuscire a captare le esigenze provenienti dai paesi lontani, ora in forte espansione, che stanno tornando per primi ai livelli produttivi pre-crisi. Emblematici i casi di Cina o India, esempi utili per capire che ci troviamo di fronte a una globalizzazione sempre più ampia.

Nel 2030, il 75% della nuova classe media, un totale di oltre 2 miliardi di persone, avrà passaporto cinese o indiano. Intercettare questi nuovi consumatori e non perdere il traino



Maria Cristina Bertellini

Stiamo organizzando un ciclo di seminari per analizzare gli strumenti su cui le imprese possono contare nel loro percorso di internazionalizzazione

che viene dai paesi a maggior sviluppo è essenziale.

I dati del Centro Studi Confindustria confermano come molte aziende stiano già mettendo in atto un riposizionamento dei propri sbocchi commerciali con l'obiettivo di andare dove si sta realizzando la crescita e soprattutto dove si realizzerà nei prossimi anni.

Se nel 2000 le nostre esportazioni verso i nuovi mercati pesavano il 4,1%, nel 2010 siamo arrivati al 6,5% del Pil. E sebbene si tratti di un incremento positivo va rilevato come risultati nettamente inferiore a quanto hanno fatto registrare altri paesi concorrenti.

Un esempio su tutti è la Germania con un export verso gli emergenti del 14,9% del Pil rispetto al 5,7% di dieci anni fa. Una considerazione che deve far comprendere che dobbiamo e possiamo impegnarci ancora di più e che per farlo è indispensabile creare alleanze, mettere in campo strumenti e soluzioni ad hoc per le pmi. Nel documento "Piccola Industria, progetto di vita", elaborato a gennaio 2010 dal nostro Comitato di Presidenza e approvato dal Consiglio Centrale, avevamo evidenziato l'im-

portanza di Piccola Industria a supporto del rafforzamento delle pmi e del ruolo rilevante degli altri partner. Una volontà nuova di fare sistema, di scendere nel merito dei diversi aspetti e di riuscire a proporre soluzioni concrete a sostegno delle imprese e, quindi, del paese.

Un metodo di lavoro che stiamo attuando in molti campi. L'internazionalizzazione è un esempio.

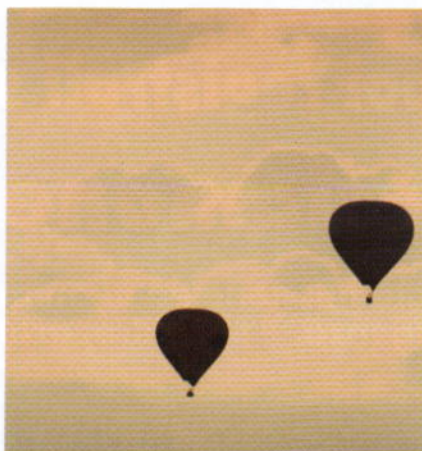
Assieme al vice presidente di Confindustria Paolo Zegna, stiamo lavorando sulle missioni di sistema per renderle più vicine alle esigenze delle piccole imprese, facendo in modo che siano più specifiche e focalizzate su settori di interesse rilevanti per

la piccola industria. Ci siamo chiesti cosa potevamo fare con le banche per riuscire a garantire un sistema che fosse vero partner delle imprese all'estero e che, oltre a fornire prodotti ad hoc per lavorare fuori dai nostri confini, permettesse il trasferimento della conoscenza dei territori, delle aziende clienti estere, delle opportunità di alleanze e di nuove cooperazioni. Un sistema bancario che, al pari di quanto avviene tra imprese e banche estere, in particolare tedesche, rappresenti un punto di riferimento per lo sviluppo internazionale delle nostre pmi in ogni parte del mondo.

Proprio in questa direzione va la collaborazione con Intesa Sanpaolo.

Una collaborazione nata nel 2009 con la sigla di un importante accordo per supportare le pmi nell'affrontare la crisi, e riconfermata nel 2010 con un nuovo accordo per sostenere il rilancio delle imprese.

Un'intesa che rinnova, migliorandoli, i prodotti già sperimentati e, al contempo, introduce elementi innovativi che vedono la banca partner anche di altre funzioni, come la ▶





Ministero degli Affari Esteri

I tuoi dipendenti vanno all'estero? Prima consulta www.viaggiare Sicuri.it

Tutto quello che si deve sapere per viaggiare
informati e sicuri nel Paese di destinazione



... poi registrati su

www.dovesiamoneimondo.it

Inserisci i dati della missione ed un numero per contatti
in caso di emergenza. È semplice, gratuito e riservato



Unità di Crisi

per saperne di più 06 49 11 15

I siti ed il "call center" sono servizi gestiti in collaborazione con



consulenza per migliorare la bancabilità delle imprese e ridurre l'asimmetria informativa con le banche, il finanziamento dei percorsi di innovazione e, soprattutto, l'internazionalizzazione. Nel corso dell'anno l'attenzione si è concentrata sui singoli territori con un'azione capillare che ha portato all'organizzazione di numerosi incontri per presentare i contenuti dell'accordo nazionale e la sigla di 87 accordi locali.

Si tratta ora di promuovere con maggior dettaglio le opportunità previste per l'internazionalizzazione.

Per questo, con il supporto del sistema, stiamo organizzando un ciclo di seminari – “Con le imprese per la crescita. Lavorare con l'estero: strumenti e percorsi per l'internazionalizzazione” – attraverso i quali illustrare, con un linguaggio semplice e pragmatico come la banca ci può supportare nel percorso di internazionalizzazione: dalla programmazione dell'investimento, alla tipologia di strumento da adottare, alla ricerca di possibili partner stranieri con i quali entrare in contatto.

Ascoli Piceno a marzo, Firenze, Perugia e Torino a luglio le prime tappe di questa iniziativa.

Incontri con un taglio operativo, nei quali, oltre ad analizzare gli strumenti esistenti, si possono conoscere i referenti e gli specialisti locali di Intesa Sanpaolo ed entrare in contatto con loro per problematiche ad hoc. Un ulteriore tassello nell'azione della presidenza di Piccola Industria rivolto a mettere a disposizione delle pmi strumenti e soluzioni propedeutici alla loro crescita e al loro rafforzamento, nella ferma convinzione che grazie alla cooperazione, allo scambio di informazioni, alla collaborazione e all'interazione costante si potranno avere imprese più forti per banche più forti.



Se attraverso i prodotti di bancabilità contenuti nell'accordo si creeranno le condizioni per migliorare la capacità negoziale delle imprese nei confronti delle banche, se grazie al supporto degli istituti di credito aumenterà il numero di imprese che riescono a vincere all'estero, se si troveranno punti di convergenza sarà possibile per banche e imprese raggiungere standard superiori.

E i benefici andranno a vantaggio dell'intero sistema paese.

Con Intesa Sanpaolo stiamo decodificando il concetto di fare sistema. L'auspicio è che – come già avvenuto per le misure volte alla capitalizzazione, previste dall'accordo del 2009 e poi recepite nell'Avviso comune siglato dall'Abi con le organizzazioni imprenditoriali – anche questa azione diventi patrimonio comune per iniziative di più ampio respiro.

Questo fare sistema, però, deve poter contare sulla collaborazione del Governo.

Fino ad oggi abbiamo avuto una rete di promozione troppo frammentata che non riesce a fornire un adeguato supporto alle attività di internazionalizzazione delle imprese e che,

fattore ancora più preoccupante, invece che capitalizzare il brand Italia lo disperde in un made in su base regionale o comunale che non permette alle controparti estere di identificarci adeguatamente.

È chiaro come, anche per un maggiore risparmio delle risorse pubbliche, la razionalizzazione delle attività e degli enti preposti al sostegno delle attività all'estero non sia più rinviabile. La sfida che ci aspetta è questa, perché una nazione è forte solo se lo sono anche le sue imprese.

E in Italia è ancora più vero: le pmi sono l'unica materia prima che crea benessere e sostiene il sistema paese e, trattandosi di capacità imprenditoriale e cultura d'impresa insita nel nostro dna, è una materia prima non facile da esportare. ■

Insieme alle imprese NEL MONDO

di Stefano Burani, Responsabile Servizio Internazionalizzazione Imprese - Intesa Sanpaolo

Nell'accezione comune definiamo con il termine internazionalizzazione quei processi tesi a promuovere prodotti e servizi all'estero, oppure mirati a realizzare investimenti in iniziative commerciali o produttive, con operazioni greenfield o in partnership con aziende al di fuori dei confini di riferimento. Se la globalizzazione dei mercati rappresenta per il sistema industriale italiano una grandissima opportunità, l'internazionalizzazione costituisce uno dei fattori chiave per la crescita e la competitività delle aziende, in particolare, delle pmi.

I dati sul commercio mondiale evidenziano come il sistema Italia sembra essersi accorto da tempo di queste potenzialità, mostrandosi inaspettatamente virtuoso nel difendere le proprie quote di mercato. Interessante è poi scoprire come il nostro sistema si sia mostrato abile nel diversificare la gamma dei prodotti esportati e i mercati di sbocco con un dato vicino a quello tedesco e superiore ai valori di Francia, Cina e Spagna.

Per massimizzare i vantaggi in un contesto internazionale sempre più caratterizzato da fattori di discontinuità e da complesse dinamiche competitive, diventa determinante poter accedere a competenze, risorse, capitali esterni e – cosa molto importante – network professionali e relazionali che operano su scala globale.



Milano, Ca' de Sass

A questa esigenza il gruppo Intesa Sanpaolo risponde operando quale partner di riferimento per le imprese interessate a individuare nuove opportunità di crescita all'estero e/o a consolidarsi al di fuori dei confini nazionali.

In ogni fase del processo di internazionalizzazione, a ciascuna azienda e in base alle sue caratteristiche, viene offerta un'assistenza completa e personalizzata volta a definire le soluzioni più adatte per realizzare attività e piani di sviluppo sostenibili in un'ottica di medio lungo termine.

Anche a tale scopo, il Gruppo ha costruito un network internazionale che lo vede oggi presente in oltre 40 paesi, dove è maggiore la possibilità di crescita per le aziende, con l'obiettivo immediato di un'ulteriore espansione. Ogni punto operativo all'estero – sia esso banca, filiale o ufficio di rappre-

sentanza – è dotato di un italian desk dove l'imprenditore ha la certezza di trovare interlocutori che, operando in forte integrazione con le strutture italiane della banca, condividono metodi e modalità di lavoro.

L'esperienza a fianco delle imprese in Italia e all'estero, infine, e un'approfondita conoscenza delle strategie aziendali, hanno consentito lo sviluppo di una piattaforma innovativa di prodotti e servizi in continua evoluzione.

In quest'ottica, Intesa Sanpaolo, anticipando il mercato, ha costituito da tempo e sta progressivamente rafforzando un dipartimento specializzato nell'assistenza della clientela che desidera intraprendere un processo di internazionalizzazione.

Con sede a Padova, ma presente su tutto il territorio nazionale, il Servizio Internazionalizzazione Imprese (SII) è un team formato da circa 100 professionisti che, garantendo una stretta integrazione tra le strutture del Gruppo in Italia e all'estero, copre tutte le fasi del processo di internazionalizzazione.

Il dipartimento opera con 5 desk geografici specialistici (Cina, Americhe, Asia, EuroMed-Africa, Centro-Est Europa) e uno dedicato ai rapporti con le istituzioni e il territorio (associazioni di categoria e altri organismi

istituzionali) ed è organizzato strutturalmente con una serie di unità che coprono tutto il territorio nazionale. Obiettivo primario del SII è garantire servizi di consulenza nella definizione e nell'implementazione di piani di internazionalizzazione per la ricerca di opportunità commerciali sui mercati esteri, la pianificazione di investimenti, la realizzazione di un investimento diretto e la gestione delle attività e delle controllate estere; solo nei primi mesi di quest'anno, i nostri specialisti hanno effettuato oltre 2.300 interventi in favore di aziende italiane con consulenze a vario titolo. Altro esempio significativo è costituito dalle circa 150 operazioni di investimento avviate in Cina nell'arco degli ultimi anni con il supporto di Sibac, la società di consulenza costituita insieme a Simest e Bank of China a Shanghai.

Forti sinergie con strutture specialistiche e società del Gruppo stanno inoltre alimentando lo studio e lo sviluppo di nuovi strumenti e servizi dedicati alle pmi: Export 360°, un'unica soluzione per le diverse forme di finanziamento nelle varie fasi di un'operazione commerciale export; International+, finanziamenti a medio e lungo termine concessi attraverso il Mediocredito Italiano – con durata generalmente compresa tra i 3 e i 10 anni – che possono anche essere destinati a operazioni di finanza strutturata per le esigenze più complesse (M&A, project finance, real estate), grazie al supporto di banca IMI; e WorldWide account, un servizio che permette l'apertura di rapporti presso le strutture estere del Gruppo con un processo molto semplificato.

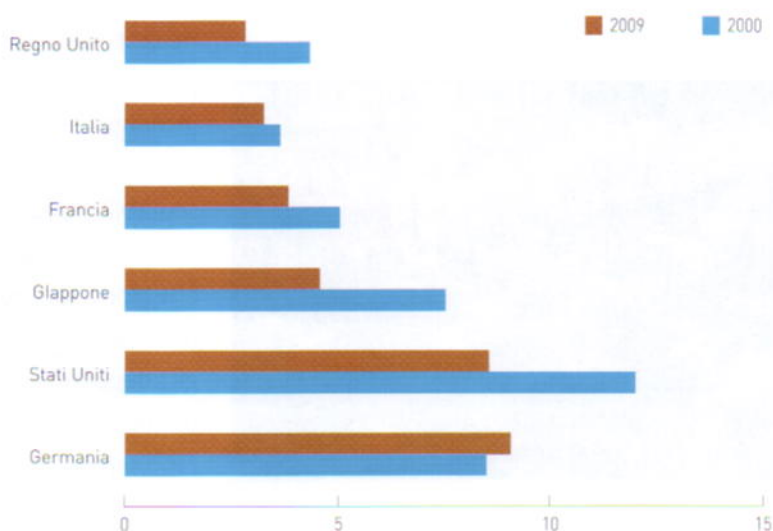
Infine, credendo nella necessità di fare sistema con tutti gli attori coinvolti nel supporto all'internazionalizzazione delle imprese, nasce la collaborazione con Piccola Industria Confindustria, punto di riferimento importante per individuare i migliori interventi volti a rafforzare la competitività delle pmi italiane all'estero e a sostenerle nel tempo.

L'accordo firmato nel settembre 2010, che prevede anche un plafond di finanziamenti per l'internazionalizzazione di 4 miliardi di euro, ha consentito di consolidare l'assistenza a una base di clientela sempre più ampia, sperimentare iniziative pilota e definire gli indirizzi di ulteriore sviluppo. Sulla base dei ritorni positivi di queste attività, si sta già lavorando alla definizione dei contenuti del nuovo accordo 2011-2012 che, oltre a nuovi ambiti di collaborazione a livello finanziario, sarà sempre più orientato a sostenere a 360° i fattori distintivi del sistema Italia all'estero. ■



Stefano Burani

Quote di mercato sul commercio mondiale a prezzi correnti



Fonte: Ice



La distribuzione all'estero: copertura geografica, per canale e per prodotto

Spesso le aziende si interrogano sullo stato della propria presenza commerciale all'estero, così come sul mercato nazionale.

Ci si domanda se la copertura sia sufficiente, adeguatamente strutturata, efficace e vincente per l'impresa stessa in relazione alla dimensione reale del mercato di riferimento. Sono d'obbligo qui alcune considerazioni preliminari: l'affidare la distribuzione dei propri prodotti o l'erogazione dei propri servizi ad unico importatore, magari con diritto d'esclusiva su una vasta area geografica, se non in tutto uno stato estero, è certamente una soluzione che semplifica molto la gestione del marketing dell'azienda nel paese di riferimento.

È però la scelta corretta da adottare?

Il nostro interlocutore commerciale ha una distribuzione capillare sull'intero territorio affidatogli?

È in grado di sviluppare il nostro business in maniera ottimale rispetto alle potenzialità del mercato?

Ci consente di avere feedback precisi sulle esigenze degli utilizzatori finali in costante evoluzione?

La risposta a queste domande, privilegiando un singolo



operatore rispetto a molti, fa emergere una situazione alquanto limitativa per la penetrazione dei mercati esteri, e non solo per quelli. Ogni articolo prodotto dalla singola azienda, ogni servizio erogato dall'impresa ha invece una vasta gamma di scelte distributive che vanno accuratamente ponderate proprio in funzione della ricerca di una copertura commerciale ottimale, sia in Italia che all'estero.

Utilizzare canali corti, come attraverso una rete di agenti, o, ancora meglio, una distribuzione diretta, presuppone certo una gestione più impegnativa rispetto al supporto di un unico interlocutore commerciale che interagisce con il mercato di riferimento; ma il primo approccio fornisce tutta una serie di vantaggi non trascurabili, il più importante dei quali rappresenta il contatto diretto con il mercato stesso. Un contatto diretto che potrà fornire tutte quelle fondamentali informazioni necessarie al marketing per indicare alla produzione gli adeguamenti necessari della propria proposta rispetto alle esigenze commerciali emergenti.

Non sempre però è possibile adottare queste scelte, che



Affidare la distribuzione ad unico importatore è una soluzione che semplifica la gestione del marketing dell'azienda. È però la scelta corretta da adottare?

Ogni articolo prodotto ha una vasta gamma di scelte distributive che vanno accuratamente ponderate nella ricerca di una copertura commerciale ottimale.



Nasce a Bergamo nel 1998 come studio di consulenza professionale nel campo dei servizi di temporary management per la ricerca di clienti e la creazione di reti commerciali all'estero, applicando un modello basato sulla condivisione con l'azienda cliente dei risultati ottenuti.

Leader tra le società di consulenza nel settore delle PMI, oggi ha una squadra di oltre 50 Export Specialist capillarmente presenti su tutto il territorio nazionale e un portafoglio clienti attivi di circa 400 aziende appartenenti a diversi settori merceologici.

Per info www.comarkspa.it
e www.aziendedisuccesso.it

devono essere ponderate in relazione sia alla dimensione aziendale, sia in relazione alla tipologia di prodotto che si intende distribuire: diverso sarà infatti l'approccio per un prodotto di medio o largo consumo rispetto a prodotti o servizi di subfornitura.

In ogni caso la risposta alle domande in tema di distribuzione deve fondarsi su di un accurato *channel management* che tenga in considerazione diversi aspetti: sia le caratteristiche aziendali, sia quelle del prodotto, sia quelle della struttura distributiva del Paese di riferimento, adottando soluzioni che portino ad una copertura commerciale completa per canale di distribuzione, sia esso rappresentato dal dettagliante, dall'agente, dal grossista, dall'importatore o dal distributore.

Deve essere poi valutata una scelta per singola tipologia di articolo prodotto, che in molti casi può essere collocato in canali di distribuzione differenti; infine è bene esaminare la diffusione geografica che, il più delle volte, andrebbe operata in maniera selettiva.

In questo modo potremo avere una copertura ottimale e profittevole dei mercati di riferimento in termini geografici, per canale e per prodotto.



Massimo Lentsch, titolare di Co.Mark

Utilizzare canali corti presuppone una gestione più impegnativa, ma fornisce vantaggi non trascurabili.

Una giornata di orgoglio ITALIANO

di Francesca De Silvestri



Questo è il racconto di una giornata particolare.

Una giornata di orgoglio italiano e dell'orgoglio di essere comunità di persone che appartengono alla stessa bandiera e che si pongono l'obiettivo di portare nel mondo l'eccellenza dell'italianità.

Questa è la storia di una riunione del Comitato di presidenza di Piccola Industria, accompagnato dai presidenti Piccola Industria della Liguria, a bordo della portaerei Cavour, ammiraglia della Marina Militare Italiana, frutto delle più avanzate capacità tecnologiche ed industriali del paese.

Nave consegnata alla Marina Militare nel 2008 dopo un lungo lavoro nei cantieri navali di Muggiano (SP) e di Riva Trigoso (GE), con il know how anche di tante pmi nazionali. Alcune di esse erano rappresentate da imprenditori che hanno partecipato alla visita e che con grande compiacimento hanno mostrato quel monitor sul quale appare il nome della propria azienda o quel pezzo fondamentale che regge la pala dell'elicottero parcheggiato sulla pista di lancio. L'incontro fra il mondo della Cavour e quello della Piccola Industria, promosso da Stefano Zapponini, vice presidente di Piccola Industria, con

un passato di allievo della Scuola Navale Militare F. Morosini e poi di presidente della sua associazione nazionale, ha offerto l'occasione per una conoscenza reciproca che ha svelato quanto effettivamente i valori, la passione per il lavoro, la consapevolezza di essere parte di una comunità siano di fatto gli stessi, in due scelte di vita – quella militare e quella d'impresa – solo apparentemente molto diverse. Accolti nel porto dal Comandante, Capitano di Vascello Aurelio De Carolis e dagli ufficiali, dopo i saluti e i

discorsi di benvenuto, sono state illustrate le caratteristiche salienti della nave: un agile gigante del mare lungo 244 metri e largo 40, con un peso che supera le 27.000 tonnellate, che si muove e vive grazie al lavoro di un equipaggio composto da 540 persone, ma che può ospitarne circa 1200, e con un sistema per la generazione di energia elettrica in grado di produrre complessivamente oltre 18 Megawatt. 550 è il suo distintivo ottico in mare.

Al suo interno, oltre alle sofisticatissime apparecchiature militari, una "piccola" città organizzata: l'ospedale all'avanguardia, l'ufficio postale, la lavanderia, il panificio, l'impianto di depurazione dell'acqua, la centrale per l'energia, il "negozio" di gadget, la palestra e tutto quello che serve per una permanenza a bordo che può durare anche oltre 6 mesi.

Il comandante non esita a sottolineare il grande impegno e la grande responsabilità dei suoi collaboratori, di tutti coloro che sono a bordo, elogiando il loro spirito di sacrificio in un lavoro di squadra che rende ognuno indispensabile.



Il Comitato di presidenza della Piccola Industria ospite a bordo della portaerei Cavour, frutto delle più avanzate capacità tecnologiche ed industriali del paese

Fra le più importanti attività svolte, ricorda le operazioni di soccorso, ospitando a bordo anche altri corpi come la Protezione Civile e la Croce Rossa, alla popolazione di Haiti colpita dal terremoto devastante: una missione lunga e complicata in cui tutti hanno dato il massimo e che ha visto la portaerei in prima linea con tutti i suoi mezzi.

Una composta euforia cresce quando la nave, al largo di La Spezia, imponente passa nello stretto corridoio fra l'isola di Palmaria e l'isola del Tino: è la prima volta che una nave

di questo tipo attraversa questo corridoio di mare e addirittura senza rimorchiatori; una grande soddisfazione, e gli ospiti a bordo apprezzano l'evento, sentendosi di fatto complici – anche senza meriti oggettivi – di un piccolo primato.

Nel pomeriggio la rappresentanza di Confindustria si siede al tavolo per affrontare il tema primario all'ordine del giorno che riguarda le Assise generali di Confindustria e Piccola Industria e in questa atmosfera eccezionale il titolo scelto per l'evento, "L'Italia che vogliamo", sembra trovare già le sue risposte: un'Italia seria, responsabile, orgogliosa ed eccellente. Il Comandante De Carolis consegna alla fine della giornata una foto ricordo con una dedica personale: ▶

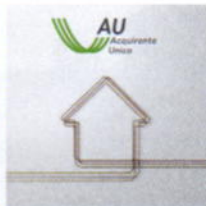
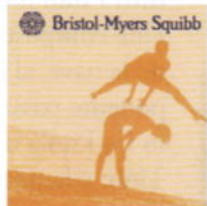
“Al dottore Vincenzo Boccia, Presidente della Piccola Industria di Confindustria, in ricordo dell’uscita in mare della portaerei Cavour con il Comitato di Presidenza, straordinaria e indimenticabile occasione d’incontro fra la Marina Militare e il mondo della piccola impresa nazionale”. Il presidente Boccia ringrazia il Comandante per la grandissima disponibilità sua e dell’equipaggio, per lo straordinario impegno al servizio del Paese e conferma come “in azienda, nella quotidianità, vive lo spirito di ‘una piccola Cavour’, in un progetto di vita che trasforma gli imprenditori, i loro collaboratori, le famiglie dei collaboratori in una comunità”. Il motto latino della portaerei in arduis servare mentem, nelle avversità ricordati di mantenere la mente salda, è monito anche per la piccola e media impresa italiana. ■



CREA
IDENTITY

Design del brand
Sistemi di identità
Comunicazione integrata
Web e multimedia design
Design per eventi
Pubblicità e editoria

Viale Somalia, 28 - 00199 Roma
tel. + 39 06 86200203
www.creadentity.com



VIAGGIARE SICURI

di Nicola Minasi, Unità di Crisi della Farnesina

Viaggiare per affari è un'attività ormai quotidiana nella vita di un'impresa, anche di piccole dimensioni.

Meno ovvia è la ricaduta legale e organizzativa nei rapporti interni all'azienda: quali precauzioni si devono fornire ai dipendenti? Fino a che punto l'imprenditore deve garantire la sicurezza del proprio personale all'estero?

Il ministero degli Affari Esteri, attraverso la propria Unità di crisi, offre alle aziende servizi gratuiti, studiati ad hoc per garantire la sicurezza dei cittadini e dei lavoratori all'estero, con particolare attenzione alle esigenze delle piccole imprese.

I canali di comunicazione sono tre: il sito 'Viaggiare Sicuri'; il portale 'Dove siamo nel mondo' e il contatto diretto con l'Unità di crisi, che risponde ventiquattrore su ventiquattro al numero 0636225.

Il sito www.viaggiare Sicuri.it dovrebbe essere il punto di partenza della programmazione di ogni missione all'estero.

Il portale offre, infatti, informazioni su tutti i paesi del mondo, con indicazioni sulla documentazione richiesta per l'ingresso, la sicurezza, le aree da evitare, il clima e le condizioni sanitarie.

Il sito riporta anche i contatti delle Ambasciate e dei Consolati italiani presenti in ogni paese, inclusi i numeri di cellulare da chiamare in caso d'emergenza. È norma di buon senso che tali dati siano annotati prima della partenza: tutte le informazioni

possono essere stampate e utilizzate per la preparazione della documentazione di viaggio.

Il sito è costantemente aggiornato, specie nei casi gravi di emergenza. Strettamente legato a 'Viaggiare Sicuri' è l'altro sito, 'Dove siamo nel mondo' (www.dovesiamonelmondo.it), sviluppato all'indomani dello tsunami del 2004.

Il sito consente a chiunque di registrare gli estremi del proprio viaggio all'estero, a titolo personale o per lavoro e, soprattutto, di inserire un numero di cellulare dove ricevere comunicazioni d'emergenza.

Ciò consente all'Unità di crisi di chiamare o di inviare un sms, nel caso che si verifichi un problema grave, dando indicazioni pratiche su come mettersi al sicuro, come avvenuto ripetutamente, ad esempio, durante le recenti rivoluzioni in Tunisia ed Egitto.

Oltre a essere gratuito, il servizio è 'protetto' perché, in base alla norma-

tiva sulla riservatezza dei dati, tutte le informazioni registrate vengono cancellate due giorni dopo la data di rientro indicata.

Il sito offre anche un'area riservata alle aziende dove i responsabili del personale, con un proprio codice d'accesso, possono registrare i dipendenti in partenza.

Questi, se lo desiderano, possono a loro volta inserire autonomamente gli estremi della propria missione nella categoria riservata ai lavoratori. Dal 2010 una nuova funzione, dedicata ai 'residenti temporanei', permette poi di indicare su una mappa il punto esatto dell'abitazione (del cantiere o dell'ufficio) del dipendente: uno strumento decisivo per intervenire più efficacemente in caso di cataclismi o altri eventi eccezionali.

I due siti sono continuamente aggiornati ed entro il 2011 diverrà operativa anche un'applicazione per gli smartphone che consentirà di registrarsi su 'Dove siamo nel mondo' dal proprio cellulare e di visualizzare immediatamente le pagine di 'Viaggiare Sicuri' dal paese da cui ci si collega. Chi fosse interessato a consultare la versione attuale la può richiedere scrivendo a piani.udc@esteri.it o telefonando allo 06/36225.

Questo numero è disponibile nelle situazioni di crisi ma, dato che 'prevenire è meglio che curare', si può chiamare anche per richieste e consulenze sui servizi offerti e per segnalare missioni all'estero in contesti di particolare criticità. ■



Nicola Minasi

I LEADER DEL FUTURO

di Rita Santarelli, Vice Presidente Esecutivo Luiss



La globalizzazione premia quei sistemi che affrontano le sfide coinvolgendo gli interessi di tutti gli stakeholder e che, allo stesso tempo, riescono a operare su vari livelli di governance. Si sente, quindi, la necessità di sviluppare metodi di sistema e di conoscenza che permettano di identificare gli interessi a priori per poi veicolarli successivamente nel modo più appropriato e trasparente ai decision maker, sia locali, sia europei.

Da qui, l'urgenza di muoversi verso un approccio alla rappresentanza basato su valori comuni e sull'interesse generale andando oltre la promozione di una specifica categoria o settore. La trasformazione di questi intenti in azioni pratiche, tuttavia, richiede una visione strategica incentrata su due elementi: leadership e formazione.

Negli ultimi anni si è sviluppato un ampio e, spesso, acceso dibattito sulla natura stessa della leadership, che deve superare la gestione di interessi particolari, affrontando le sfide socio-economiche e politiche della globalizzazione e ragionare, contestualmente, in una logica di lungo termine.

La leadership deve costruire una realtà corrispondente a una visione della vita, tenendo in considerazione i sentimenti e gli stati d'animo di una società più larga. E un leader, di conseguenza, deve riuscire a gestire gli interessi dei differenti stakeholder della realtà dove opera o agisce. L'identificazione di questa forma di leadership non è un processo automatico.

Oltre che del talento individuale, è anche necessario un percorso formativo multidisciplinare che fornisca ai futuri leader gli strumenti e le leve per gestire gli interessi, in linea con le aspettative della realtà che li circonda.

Questa formazione deve rifarsi a quei tre livelli gerarchici della rappresentanza degli interessi identificati recentemente da Paola Nicoletti nel volume "I sistemi di rappresentanza degli interessi economici in Italia": le strategie politico-istituzionali; l'identità e la rappresentanza dei servizi associativi e l'organizzazione.

Tutto questo portando all'attenzione del leader-to-be esperienze e buone pratiche europee e internazionali.



Rita Santarelli

Saper fornire questo tipo di formazione è un'opportunità strategica per la Luiss, in particolare, per la sua School of Government che si è data l'obiettivo di preparare persone con gli strumenti teorici e pratici per la gestione della rappresentanza degli

interessi. Incentrata proprio sul Master in rappresentanza degli interessi, politica e istituzioni, l'offerta formativa della School of Government combina le esperienze di un corpo docente avanzato con il coinvolgimento diretto di rappresentanti di soggetti economici e sociali, sempre in un'ottica di eccellenza e, soprattutto, di preparazione di futuri leader della rappresentanza degli interessi in Italia e in Europa.

Ed è proprio ciò che la Luiss si è impegnata a fare per contribuire alla formazione della futura classe dirigente del paese. ■

MASTER IN RAPPRESENTANZA DEGLI INTERESSI, POLITICA E ISTITUZIONI

DESTINATARI

La prima edizione del MARI vuole offrire un percorso di formazione pratica e teorica a quanti vogliono lavorare in:

- organizzazioni non governative
- partiti
- associazioni impegnate nei campi delle rappresentanze di settore, della mobilitazione dell'opinione pubblica, dell'elaborazione assunzione di decisioni di pubblico interesse, dell'organizzazione delle nuove modalità di partecipazione e deliberazione civica.

DURATA

Novembre 2011 - Settembre 2012

REQUISITI DI AMMISSIONE

Laurea di secondo livello o vecchio ordinamento

SCADENZA DOMANDE

30 settembre 2011

COSTO

5mila €

INFORMAZIONI

School of Government - Luiss Guido Carli
<http://sog.luiss.it/programs/mari/>
 Email: mari@luiss.it
 Tel: 06 85225052w

Formare la nuova CLASSE DIRIGENTE

di Sergio Fabbrini, Direttore Luiss School of Government

Creare classi dirigenti che siano capaci di gestire le tensioni e le contraddizioni dell'internazionalizzazione dei processi decisionali ed economici e, allo stesso momento, sfruttare le innovazioni e le opportunità offerte dalla globalizzazione. È questo l'obiettivo strategico della School of Government (SoG) della Luiss Guido Carli, attraverso una formazione di eccellenza per quanti nel pubblico e nel privato saranno coinvolti in processi di decision making. Sin dall'inizio delle sue attività nel 2010, la SoG ha intrapreso la strada dell'eccellenza, adottando un ap-

proccio multidisciplinare per fornire ai suoi studenti gli strumenti per affrontare le sfide del policy making e delle politiche pubbliche non più incentrate sullo Stato, ma su fattori esterni quali, ad esempio, la globalizzazione dei mercati e delle informazioni o il processo di integrazione europea.

Questo approccio multidisciplinare trova una sua applicazione diretta nei percorsi formativi specifici sulla gestione della rappresentanza degli interessi pubblici e privati.

Da quest'anno, la School of Government ha lanciato un master universitario annuale di secondo livello (cioè frequentabile dopo aver con-



Sergio Fabbrini

QUALE FUTURO PER LA RAPPRESENTANZA DEGLI INTERESSI IN ITALIA

"Fare rappresentanza imprenditoriale significa da un lato, difendere gli interessi delle organizzazioni, favorendo la crescita della cultura d'impresa e contribuendo al contempo allo sviluppo del paese; dall'altro, seguire i bisogni, in continua trasformazione, dell'impresa e proporre una visione complessiva dei suoi problemi specifici nell'ambito di quelli più generali del paese".

È questa la definizione che Paola Nicoletti, giurista e ricercatrice presso l'Isfol, propone nel libro "I

sistemi di rappresentanza degli interessi economici in Italia", edito dalla Luiss University Press, per spiegare i compiti che la rappresentanza dovrà svolgere sempre di più in futuro.

L'opera sviluppa il tema in quattro agili capitoli partendo innanzitutto da un'analisi storica e attribuendo grande importanza alla nascita, negli anni '70, della cosiddetta 'questione imprenditoriale' determinata dall'affacciarsi sulla scena economica del paese di una nuova borghesia industriale

composta essenzialmente da piccoli imprenditori.

L'autrice descrive poi le caratteristiche originarie della rappresentanza imprenditoriale - elevata frammentazione, rilevanza della differenziazione politica, assenza di una specializzazione funzionale e importanza della dimensione territoriale - riepilogandone in un capitolo dedicato agli aspetti evolutivi sia le funzioni storiche, sia i principali cambiamenti avvenuti nel contesto politico-istituzionale a partire dagli anni '90 e che hanno influ-

seguito la laurea magistrale o la vecchia laurea quadriennale) per garantire una specializzazione avanzata a quanti hanno intenzione di lavorare nelle organizzazioni non governative e nelle associazioni impegnate nella rappresentanza degli interessi, della mobilitazione dell'opinione pubblica, dell'elaborazione e dell'assunzione di decisioni di pubblico interesse, dell'organizzazione della partecipazione e deliberazione civiche.

Sfruttando una didattica incentrata principalmente sul fine settimana (venerdì e sabato), il master si rivolge anche a coloro che già operano nella rappresentanza e nell'amministrazione e che avvertono l'esigenza di aggiornarsi per acquisire nuovi strumenti e nuove conoscenze operative. La peculiarità del master è un percorso che si rifà direttamente ai 3 livelli della rappresentanza degli interessi e alla loro proiezione istituzionale: le

strategie politiche e istituzionali, l'identificazione e la strutturazione dei servizi associativi e, infine, l'organizzazione della rappresentanza.

Per il primo livello, il master offre corsi sui cambiamenti politici del paese tenendo in debito conto l'evoluzione della democrazia, della politica e della società italiana ed europea.

Per gli altri due livelli, lo studente acquisisce una formazione specifica sugli strumenti necessari per gestire e organizzare gli interessi funzionali economici e sociali, territoriali e politici.

Questi ultimi comprendono il campaigning e l'organizzazione del consenso, la disciplina del lobbying e le relazioni istituzionali, oltre che la comunicazione istituzionale integrata, in grado di tenere conto, cioè, delle molteplici opportunità informative offerte da Internet.

Tutti i corsi hanno una forte proiezione internazionale, al fine di fornire ai partecipanti la conoscenza delle migliori pratiche esistenti.

Grazie anche a una squadra di docenti composta da studiosi e professionisti di riconosciuta esperienza internazionale, il master vuole essere una risposta all'urgenza, diffusa nell'economia e nella società italiana, di formare leader di organizzazioni di rappresentanza e di amministrazioni pubbliche capaci di governare, dal basso e dall'alto, un paese in radicale trasformazione.

Per questo, i nuovi leader civili dell'Italia dovranno disporre di professionalità sofisticate, conoscenze avanzate ed esperienze significative.

Infatti, chi frequenta il master, avrà la possibilità di svolgere stage in associazioni di interesse e in istituzioni pubbliche, così da coniugare la formazione teorica con un'esperienza dei problemi pratici. ■



to sul sistema della rappresentanza imprenditoriale. In particolare, vengono citati lo spostamento dei centri decisionali a livello di Unione europea, gli effetti della stagione delle privatizzazioni e il passaggio a

un sistema politico maggioritario. Le associazioni imprenditoriali oggi affrontano un contesto di certo più complesso, nel quale, ad esempio, l'internazionalizzazione dei mercati rappresenta un dato di fatto.

Ciò, oltre a comportare una tensione fra globalismo e localismo, stimola nelle imprese bisogni crescenti. In poche parole, rispetto al passato si aderisce a un'associazione non più soltanto per sancire un'appartenenza, ma anche per chiedere supporto, dunque servizi, nello sviluppo della propria attività commerciale-produttiva. Inoltre, sostiene l'autrice, la rappresentanza del presente

deve avere già oggi una "forte capacità di progettazione e di anticipazione dei fenomeni", mentre per il futuro la sfida maggiore consisterà "nel saper trasformare le proposte in risultati concreti".

L'ultimo capitolo, infine, raccoglie le testimonianze di numerosi protagonisti della rappresentanza imprenditoriale, sollecitati anche ad avanzare proposte su come ripensarne il modello organizzativo. A completare l'opera una mappatura degli organismi di rappresentanza a livello nazionale, territoriale e settoriale, utile strumento di lavoro per studiosi e non solo. ■

Sud tra vecchi gap E NUOVE SFIDE

di Giuseppe Rosa, Direttore Mezzogiorno Confindustria



Lo speciale Check up Mezzogiorno predisposto dall'Area Mezzogiorno di Confindustria, con la collaborazione dell'Ufficio Studi di Intesa Sanpaolo, di Srm (Studi e Ricerche per il Mezzogiorno) e del Centro Studi Confindustria, fornisce numerosi, e per certi versi inattesi, elementi di conoscenza sulla capacità degli imprenditori meridionali di reagire alla crisi.

Fanno da sfondo, ben documentati dal Check up, i profondi divari diffusi ai diversi aspetti della vita economica e sociale.

Basti citare il dato delle esportazioni che rispetto al Pil non supera l'8% (in calo rispetto al 9,3% del 2005), mentre nel Centro Nord raggiunge il 21,7% (la media Ue-27 è al 16,9%).

O, ancora, la quota della spesa in ricerca&sviluppo sul Pil, pari nel 2008 allo 0,91% ben lontana dalla media Ue-27 (1,92%) e ancor più dal 3% fissato da Europa 2020.

Questi ritardi si riflettono in un valore del Pil pro capite che nel Mezzogiorno è inferiore di circa il 41% rispetto a quello del Centro Nord (come accade, senza apprezzabili cambiamenti, da vari decenni a questa parte) e di oltre il 31% rispetto ai paesi dell'Unione europea a 27.

Venendo ai comportamenti delle imprese meridionali e alle loro strategie di risposta alla crisi, la lettura dei bilanci aziendali (sono stati analizzati da Intesa Sanpaolo 6.585 bilanci di

imprese manifatturiere) conferma che anche nel Sud l'apparato industriale ha subito un peggioramento delle condizioni reddituali e un significativo calo del fatturato.

Nel 2009 questo si è ridotto di quasi il 12% rispetto all'anno precedente, mentre è cresciuta sensibilmente (dall'11,7% del 2007 al 20,9% del 2009) la quota di imprese che hanno visto compromesso l'equilibrio economico finanziario, mostrandosi incapaci di ripagare il costo del debito mediante i flussi economici generati dalla gestione industriale.

In definitiva, si conferma quanto l'industria meridionale (per il 95,8% costituita da unità che hanno meno di 10 addetti) continui a risentire di alcune sue consolidate criticità: permanente, infatti, elevato il gap in termini di efficienza della gestione industriale (misurata dal tasso di rotazione del capitale investito).

Su di essa agiscono fattori interni (legati cioè alle scelte produttive e gestionali) ed esterni all'impresa (riconducibili alle cosiddette 'condizioni di contorno').

Eppure, anche nel difficile 2009 un nucleo consistente di imprese ha continuato a crescere a ritmi sostenuti, registrando allo stesso tempo buoni livelli di redditività: nell'8,4% dei casi il fatturato è cresciuto almeno del 20%; ma la quota sale al 15,3% se si considerano le imprese cresciute più del 10%.

Anche nel biennio della crisi, dunque, ha fatto premio il posizionamento competitivo delle imprese, frutto di scelte operate in direzione della qualità dei prodotti, del potenziamento della fase distributiva, dell'innovazione.

In quelle più attive è prevalso un orientamento tutt'altro che difensivo, preoccupato cioè solo di razionalizzare la struttura produttiva e di contenere i costi, ma si sono implementate 'strategie d'attacco' dirette a rafforzare nel medio-lungo termine la loro capacità di competere.

In sostanza, i dati e le analisi del Check up Mezzogiorno mettono in luce due aspetti, apparentemente contraddittori, dell'attuale momento economico.

Da un lato, le regioni maggiormente in ritardo hanno subito un ulteriore peggioramento della loro posizione relativa: un vero e proprio 'processo di polarizzazione' degli squilibri che contrasta con la convergenza riscontrabile in Spagna e soprattutto in Germania, finanche nel pieno della crisi.

Dall'altro, come emerge anche dai focus group organizzati del Centro Studi Confindustria, va delineandosi piuttosto nettamente il profilo di un'industria meridionale moderna che sa affrontare positivamente le sfide sollecitate dai cambiamenti dello scenario economico e persegue strategie di riposizionamento che guardano ad obiettivi di lungo termine, quali la competitività e la crescita.

In termini di politiche, scaturisce da queste analisi l'urgenza di intervenire sui fattori di contesto e di tradurre speditamente in misure concrete gli impegni annunciati a più riprese dal governo (Piano per il Sud; Documento di economia e finanza; Piano nazionale di riforma), concentrando gli sforzi su un efficiente utilizzo delle risorse della programmazione 2007-13 (e sul recupero delle 'vecchie' risorse non spese).

Altrettanto importante per l'impresa meridionale è poter contare su interventi di sistema che permettano di riqualificare il modello di specializzazione, consentendo una più ampia diffusione delle strategie messe in atto dalle imprese vincenti (fondate su fattori come la qualità, l'innova-

zione, i marchi, la distribuzione, l'internazionalizzazione) e una decisa ripresa del processo di accumulazione da accompagnare con strumenti di sostegno, come il credito d'imposta, non clientelari e di facile accessibilità.

Quanto mai opportuna, a questo proposito, è la disposizione del decreto sviluppo – a lungo sollecitata dalle imprese – che prevede di riattivare il credito d'imposta per gli investimenti nel Mezzogiorno, rifinanziandolo con le risorse dei fondi strutturali.

Gli imprenditori meridionali presenti alle Assise di Bergamo hanno ribadito con le loro testimonianze che non sono più accettati sprechi e vecchie forme di assistenzialismo.

È invece indispensabile che si produca, attraverso il buon uso dei Fondi europei, un deciso salto di qualità sia nell'ordinaria amministrazione, tale da renderla fonte efficiente di servizi, sia nel sostegno dei progetti di investimento attraverso meccanismi di semplice e automatica applicazione. ■



Giuseppe Rosa

Le regioni in ritardo peggiorano, ma emerge nitido il profilo di un'industria meridionale moderna che sa affrontare positivamente i cambiamenti



PREMIO IMPRESE X INNOVAZIONE

IV EDIZIONE

Un Premio lanciato da **Confindustria**
in collaborazione con **APQI** – Associazione Premio Qualità Italia
per valorizzare e diffondere la cultura dell'**Innovazione a 360°**
e dell'eccellenza, per la competitività e lo sviluppo del sistema Paese

IMPRESE VINCITRICI

AWARD

Alenia Aermacchi Spa
Texa Spa

PRIZE

Minerva Scpa

MENZIONI SPECIALI

Carel Industries Srl
Ceretto Aziende Vitivinicole Srl
Gruppo Dani Spa
Ised Ingegneria dei Sistemi Spa
Nexera Scpa
T&B Associati Srl
Tec. Inn. Srl

FINALISTE

Aerosoft Spa
Meridionale Impianti Spa
Palini Vernici Srl
R&D System Srl
Schnell Spa
Sixtema Srl
S.E.I.C. Srl
S.T.I. Sviluppo Tecnologie Industriali Srl
Tecno Srl
TT Tecnosistemi Spa

Il Premio Ixi è riconosciuto dal Premio Nazionale dell'Innovazione istituito dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri su mandato della Presidenza della Repubblica. Le prime 9 imprese vincitrici del Premio Ixi riceveranno anche il Premio Nazionale dell'Innovazione.

Per informazioni:

Premio Imprese per l'Innovazione
Segreteria organizzativa
Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma
Tel: 06 5903622
E-mail: premioixi@confindustria.it - Web: www.confindustriaixi.it



IL PREMIO
IMPRESE X L'INNOVAZIONE

L'Italia CHE INNOVA

di Angela Ciccarone

Esiste un'Italia che eccelle anche in uno scenario difficile come quello che sta attraversando il nostro paese.

La ricerca e l'innovazione sono i principali motori della crescita e, in particolare, le imprese, introducendo nuovi prodotti e nuovi processi e adottando tecnologie avanzate, hanno un ruolo essenziale, aumentando la loro efficienza e creando così le condizioni per la crescita economica, l'incremento e la diffusione del benessere.

Diffondere esempi vincenti per innescare un processo virtuoso di condivisione e imitazione. È questo lo scopo del premio Imprese per Innovazione che Confindustria organizza in collaborazione con Apqi – l'associazione Premio Qualità Italia – e che è giunto quest'anno alla conclusione della sua IV edizione.

Il premio vuole fungere da impulso alle capacità e potenzialità innovative delle imprese italiane, stimolando il progresso tecnologico, contribuendo all'aumento di produttività e, quindi, alla creazione di ricchezza, ma soprattutto, aumentando la consapevolezza della propria realtà aziendale attraverso un percorso di 'autoanalisi' accompagnato da un momento di vero e proprio confronto e scambio con valutatori esperti e con le altre aziende partecipanti.



Confindustria, anche attraverso il premio Imprese per Innovazione, rimarca il suo impegno a diffondere la cultura della ricerca e dell'innovazione ad ampio raggio, sviluppando uno strumento per far emergere le tante eccellenze del nostro paese.

Il premio IxI si distingue perché è il primo in Europa sull'innovazione che ha adottato un modello di valutazione strutturato rispetto ai parametri dell'Efqm – European Foundation for Quality Management – un modello di eccellenza collaudato e internazionalmente riconosciuto, e rappresenta l'occasione per rendere visibili i casi di successo delle imprese che hanno creduto nell'innovazione, l'hanno praticata e possono esibire i risultati in termini di performance aziendali.

L'esperienza di questi anni ha evidenziato che le imprese che hanno fatto tesoro delle indicazioni emerse sono poi davvero cresciute, a dimostrazione concreta che gli investimenti in R&I sono davvero remunerativi nel medio termine e capaci di generare un processo virtuoso di consolidamento dei risultati raggiunti e di progettazione di scenari futuri.

Il premio IxI è stato inserito tra quelli per la categoria Industria e Servizi del premio nazionale per l'Innovazione, istituito dalla presidenza del Consiglio dei Ministri su mandato del Presidente della Repubblica, premio alla cui definizione Confindustria ha collaborato fin dall'inizio.

Da questo passaggio l'azione di Confindustria ha ricevuto un impulso straordinario perché l'attenzione continua specifica del Presidente della Repubblica ha sottolineato, da un lato, l'esattezza delle scelte da tempo effettuate e, dall'altro, la dimensione di tema generale e di interesse collettivo che la R&I deve necessariamente avere.

Venti le imprese premiate in questa sesta edizione, le migliori in tema di competitività, sviluppo del paese, valorizzazione e diffusione della cultura dell'innovazione. ■

IL PENSIERO SNELLO

di Giorgio Possio, Vice Presidente Piccolindustria Torino



Formazione su una linea di assemblaggio

Lean, snello. Aggettivo attribuito negli anni '90 dai ricercatori del Mit al sistema di produzione della Toyota, nel tentativo di spiegare, con una sola parola, la superiorità operativa schiacciante del produttore nipponico rispetto ai concorrenti occidentali.

Lean production, lean service, lean management, lean product development, ormai la lista delle applicazioni del lean thinking è molto lunga. Ed è destinata a crescere, perché, co-

me svela lo stesso nome, il 'pensiero snello' è una filosofia del fare basata su principi chiari, e metodi, strumenti e tecniche semplici, applicabili con successo ai processi dell'attività umana.

Con il suo enorme potenziale per coinvolgere tutti all'innovazione e al miglioramento, il lean è sinergico a relazioni industriali moderne, basate sull'incentivazione di lavoratori 'imprenditivi'.

La metodologia lean è davvero ben fornita di strumenti per affrontare i problemi operativi delle aziende, dal just-in-time al total productive main-

tenance, dalle 5S ai poka-yoke, al rapid tool setting. Descriverli non può essere l'obiettivo di questo articolo. È importante però tentare di cogliere l'essenza del lean thinking attraverso una sintesi estrema dei suoi principi: un'organizzazione è tanto più competitiva quanto più velocemente riesce a produrre ciò che il cliente percepisce come valore.

Parole chiave: rapidità e, appunto, valore per il cliente.

Un concetto che si contrappone naturalmente a quello di spreco, che è tutto ciò che il cliente non è disposto a pagare.

Ma il lean non è solo taglio dei costi, è molto di più: con l'attenzione sistematica al valore per il cliente, il lean thinking stimola continuamente e guida l'innovazione tecnologica di prodotto e di processo, e tende ad aumentare il contenuto di servizio nei business delle imprese.

Inoltre, lean è sempre green, perché la riduzione degli sprechi di materiali, di energia, di spazio, comporta un minor impatto ambientale.

Già da anni diverse multinazionali, anche non giapponesi (Nike, Dell, Boeing, per esempio), ne stanno sfruttando il potenziale, mentre le medie imprese, anche alcune italiane (come Illy, Ducati, Zoppas) si sono velocemente allineate.



Giorgio Possio

Dallo slogan 'piccolo è bello' al nuovo 'snello è bello': con il lean thinking, l'impresa cresce eliminando gli sprechi e, soprattutto, ascoltando la voce dei propri clienti

Ora, rafforzato dalla maggior propensione al cambiamento che accompagna sempre le grandi crisi, il lean comincia a suscitare forte interesse anche tra le nostre piccole aziende. E la tenacia che contraddistingue da sempre noi piccoli imprenditori potrebbe permetterci di raggiungere risultati ancor più significativi che nelle grandi. Tutto sta nel crederci!

Vicenza ci ha creduto e ha aperto la strada, già cinque anni fa, con l'azione determinata di Mario Nardi, Diego Caron, Arnaldo Camuffo, espressioni di quanto valore possano generare insieme, il mondo dell'impresa e dell'education.

Il loro Lean enterprise center è oggi punto di riferimento nazionale e internazionale, ha costituito un benchmark anche per il programma formativo sviluppato da Piccolindustria Torino e dai meccanici-meccatronici dell'Amma dell'Unione Industriale torinese ed è cofinanziato dalla Camera di Commercio.

Sul Piemonte ha molto influito, ovviamente, anche l'esempio della Fiat, che con il World class manufacturing, fortemente voluto da Sergio Marchionne e implementato con rigore da Luciano Massone, ha sposato in modo originale e strutturato lo spi-

rito del lean thinking, trasferendolo con energiche attività formative in tutti gli stabilimenti del gruppo, in Italia e nel mondo.

L'education, dunque, la formazione a tutti i livelli è fattore indispensabile per il successo del cambiamento lean, altrimenti difficile senza il coinvolgimento, la motivazione e la competenza delle persone.

È con questo chiaro obiettivo che il Club dei 15 di Confindustria ha messo in piedi un massiccio programma di sensibilizzazione e formazione sul lean nei territori a più spiccata vocazione manifatturiera del nostro paese. E di qui siamo partiti anche a Torino, affidando a Skillab, il nostro Centro di formazione manageriale, la realizzazione degli interventi.

Insieme abbiamo progettato un articolato e intenso percorso formativo, cui hanno preso parte oltre 300 tra imprenditori, dirigenti e quadri, alcuni dei quali hanno partecipato con entusiasmo anche ai nostri viaggi studio in Giappone, molto illuminanti sui risultati ottenibili con un programma di lean management.

L'adesione ai corsi e il feedback dei partecipanti, molto positivi e ben oltre le nostre aspettative, ci hanno incoraggiato a portare la formazione a livello aziendale, a impiegati, tecnici e operai, per iniziare a creare quella

cultura condivisa senza la quale il lean attecchisce con difficoltà.

E i risultati, nelle aziende che hanno aderito, sono stati significativi già nel breve termine.

Questa attenzione alle persone e alla loro formazione, ci ha portato a estendere il nostro impegno anche alla scuola, con un programma biennale sviluppato dall'Ufficio scuola e università dell'Unione Industriale di Torino insieme ad Assocam Scuola Camerana, l'ente di formazione professionale che lo ha poi realizzato, con una didattica fortemente laboratoriale, induttiva, interattiva, ludica. Il progetto ha interessato, nella provincia di Torino, una decina di istituti tecnici e professionali, e nel prossimo futuro si estenderà ad altre scuole e all'università.

Anche in questo caso abbiamo riscontrato un interesse entusiastico. Studenti, professori e dirigenti degli istituti hanno colto l'importanza delle competenze lean non solo per i ragazzi, che presto saranno in cerca di lavoro, ma anche per la scuola stessa, come organizzazione complessa che deve cambiare per migliorare. Una sfida importante, quella del cambiamento, tanto nella scuola quanto nelle nostre imprese: non c'è altra scelta. ■

Sportelli unici E SVILUPPO LOCALE

di Filippo Monge, Università degli Studi di Torino

L'art. 23 del D.Lgs. n.112/98 conferisce ai comuni le funzioni amministrative concernenti gli interventi in materia di insediamenti produttivi tramite un procedimento unico che deve essere affidato a una struttura responsabile dell'intera istruttoria: lo sportello unico per le attività produttive (Spun o Suap).

Le opportunità generate da questo provvedimento sono state di grande portata e potevano (alias possono) costituire, se perseguite, un apripista per un profondo cambiamento della Pubblica amministrazione in termini di costruzione di nuove relazioni con le imprese (soprattutto pmi), di riorganizzazione della Pubblica amministrazione, di semplificazione continua e di innovazione delle politiche economiche locali, dando corpo alle azioni di promozione concertata dello sviluppo del sistema economico territoriale, con una perimetrazione sfumata e variabile degli ambiti di intervento, dove enti locali, istituzioni e organizzazioni, si aggregano in base a progetti comuni, alle economie di scala, alle affinità strategiche. Purtroppo, salvo in pochi casi, non è stato così.

Sono ancora troppe le criticità che limitano l'attività di questo importante strumento di sviluppo locale, quali ad esempio:

- insufficiente coinvolgimento da parte degli amministratori;
- scarsità di risorse umane e finanziarie;

- assenza di una rete di cooperazione locale tra le pubbliche amministrazioni coinvolte;
- scarsa conoscenza da parte dell'utenza dei vantaggi introdotti dalla nuova normativa;
- assenza di condizioni adeguate nell'ambito delle quali sperimentare le modalità organizzative-gestionali adottate;
- rigidità organizzativa-gestionale.

Oltre all'attività di consulenza alle imprese tramite una prima verifica della conformità del progetto con la normativa e gli strumenti di pianificazione urbanistica e una successiva indicazione del percorso amministrativo e degli adempimenti richiesti, lo Sportello unico dovrebbe focalizzare la sua attività anche su interventi mirati al sostegno e allo sviluppo dell'economia, sviluppando servizi che hanno l'obiettivo di:

- promuovere l'immagine del sistema economico-territoriale e delle sue potenzialità/opportunità in ambito nazionale e internazionale;
- promuovere il miglioramento dei servizi offerti sul territorio;
- promuovere interventi di riqualificazione delle infrastrutture del territorio;
- attirare capitali di investimento per nuovi insediamenti e occupazione;



Filippo Monge

- incrementare il capitale sociale del sistema economico locale sostenendo l'imprenditorialità endogena e favorendo la nascita di reti di cooperazione imprenditoriale.

Tutto questo sarebbe possibile se solo si imprimesse una spinta più manageriale all'organizzazione degli Sportelli unici.

La loro presenza comporterebbe, infatti, la possibilità di generare un coordinamento (rete) degli stessi con eventuali altri organismi, ancorché non pubblici, che svolgono analoghe funzioni informative o di assistenza-consulenza (ad esempio, le Camere di commercio e le associazioni di categoria datoriali).

Le competenze e le disponibilità di queste ultime potrebbero essere coinvolte in un'organica azione di supporto al territorio e alle politiche di marketing urbano e insediativo. ■

PIÙ UNITI, PIÙ COMPETITIVI

Intervista a Fabio De Furia, Vice Presidente Piccola Industria Unindustria Roma

di Silvia Tartamella



Per una piccola impresa all'altezza delle sfide globali, capace di crescere sia sotto il profilo dimensionale che culturale, occorre un sistema associativo in grado di sostenere questo percorso e che sia il primo a fornire un modello di efficienza e qualità dei servizi.

Ne abbiamo parlato con Fabio De Furia, vice presidente Piccola Industria Unindustria Roma, partendo proprio dalla recente fusione delle associazioni degli industriali di Roma, Frosinone, Rieti e Viterbo.

Cosa ha rappresentato la nascita di Unindustria?

Comincerei prima di tutto dai numeri: la nuova associazione rappresenta infatti 4mila imprese, più del 90% degli associati a Confindustria Lazio; il 70% comprende aziende attive nei servizi, il 30% appartiene invece al settore manifatturiero.

In larga parte si tratta di piccole e medie imprese con un massimo di 100 addetti, le quali danno lavoro complessivamente a 250mila persone; all'interno del sistema confindustriale il nuovo soggetto rappresenta la seconda associazione territoriale per

numero di soci e la prima per estensione. In sintesi, si può parlare di un grande obiettivo raggiunto che offre dei vantaggi, anche a sacrificio di una minore visibilità.

Quali vantaggi?

Un primo elemento positivo è il fatto di assumere un peso maggiore e di avere un'identità più netta nel rapporto con le istituzioni.

Teniamo presente che oggi, per quanto riguarda le politiche economiche ▶

e industriali, l'interlocutore di riferimento non sono più i Comuni o le Province, ma la Regione, basti pensare ai programmi operativi regionali (Por).

Dal punto di vista delle aziende questa riorganizzazione, accorciando la catena di rappresentanza, determina una scelta più calibrata delle istanze espresse dagli associati e il concentrarsi sui reali bisogni del mondo produttivo. Infine, tra i benefici, non dimenticherei la riduzione dei costi.

Parlando dei temi emersi alle Assise di Bergamo dello scorso maggio, quali sono quelli più avvertiti dalle imprese del Lazio?

Direi sicuramente l'internazionalizzazione, tanto è vero che a Roma si sta completando il percorso che vedrà la nascita sul nostro territorio di una struttura-agenzia capace di dare alle pmi competenze sugli aspetti legati ai processi di internazionalizzazione.

Imprese e istituzioni, infatti, devono porsi nella prospettiva di un mercato che non è più nazionale, ma il cui livello minimo è quello europeo,



Fabio De Furia

i nostri concorrenti sono colossi come l'India, la Cina e i paesi dell'America Latina.

In tale ottica, dobbiamo finalizzare le nostre capacità e superare il concetto dei distretti industriali, ragionando secondo la nuova logica delle reti d'impresa e lavorando affinché anche le normative tengano conto delle specificità del tessuto industriale europeo.

Un primo e importantissimo riconoscimento si è avuto grazie allo Small Business Act e su questa linea dobbiamo proseguire dando il nostro apporto come sistema paese, considerandoci veramente federati all'Europa. Qual è stata, infatti, in passato la forza degli Stati Uniti? Aver potuto contare, oltre che su un'unica lingua, anche

su un sistema normativo comune riconosciuto all'interno di un mercato così vasto.

Grande importanza, poi, rivestono i temi dell'innovazione e della ricerca anche se non sempre il problema viene affrontato nella giusta maniera.

In che senso? Quali aspetti vengono tralasciati?

Diciamo che a mio giudizio non vengono sufficientemente approfondite le ragioni per le quali non riusciamo a creare un contesto favorevole non solo per attrarre capitali dall'estero, ma anche per mantenere le nostre migliori risorse umane in Italia.

Solo per fare un esempio, come mai i giovani preferiscono frequentare un master di specializzazione all'estero, piuttosto che in Italia? Sia perché le nostre università non hanno ancora compreso che tra i loro compiti formativi c'è anche quello di agire da facilitatori per l'ingresso nel mondo delle imprese, sia perché queste ultime risultano ancora poco attraenti per i giovani.

Ecco perché un'iniziativa come il Pmi Day, che si è tenuto lo scorso novembre in occasione della Settimana della cultura d'impresa, e che quest'anno replicheremo, è un'occasione di altissimo valore per diffondere nelle giovani generazioni la conoscenza delle nostre realtà produttive. ■



In cauda venenum di doktorfranz

*Alcuni prim'attori dichiaran devozione a Santa Responsabilità Sociale d'Impresa.
Dipingono austeri autoritratti intingendo il pennello nel flaconcino su cui sta scritto "etica".
Ostentano fastidio per il disdicevole profitto, in nome di un nobile bene comune.
Curioso, però, che a tanto pio sermone indulga chi trucca la partita ...*

Elica TechLab

THE PARTNER FOR YOUR PRODUCT DEVELOPMENT

Designed according to UNI EN IEC ISO 17025



**elica
tech
lab**

Design

- Materials
- Components
- Standard's requirements

Testing

- Safety
- Efficiency
- Reliability
- Packaging
- Performances
- EMC

Approvals

- CE mark
- Conformity to UL&IEC standards

Discover Our Global Services :

phone : +39 0731 8801 604

www.elicatechlab.com

e-mail : info@elicatechlab.com

NELLA VITA C'È MOLTO PIÙ DI UNA VOLVO. C'È IL DESIGN SCANDINAVO CHE FA TENDENZA E C'È L'OCCASIONE PER SCOPRIRE UNA NUOVA INDIPENDENZA. ECCO PERCHÉ GUIDI VOLVO XC60.



**CON FINANZIAMENTO NEXT BY VOLVO
OGNI DUE ANNI LA TUA VOLVO È SEMPRE NUOVA.
DA 250 EURO AL MESE.***

VOLVOSELEKT

IL MODO PIÙ SICURO
DI ACQUISTARE UNA VOLVO USATA.

VOLVO XC60 DA 163CV (120KW) A 304CV (224KW). DA 320 NM A 440 NM.
VALORI MASSIMI NEL CICLO COMBINATO: CONSUMO 10,7 L/100KM.
EMISSIONI CO₂ 249 G/KM.

Volvo. for life



* Next by Volvo è lo strumento perfetto per guidare una Volvo sempre nuova. Alla scadenza dei 2 anni sei tu a decidere: puoi ripartire con una nuova Volvo ancora più evoluta, bella e sicura oppure saldare il valore residuo della tua Volvo.

Esempio Rappresentativo: Volvo XC60 DRIVE Kinetic, prezzo di listino €37.200,00 (IPT esclusa), Anticipo €16.500,00; spese di istruttoria €250,00; importo totale del credito €21.452,00. 1° piano del finanziamento in 24 rate mensili da €250,00 (compresa assicurazione facoltativa a garanzia del rimborso del finanziamento) TAN fisso 6,95%, TAEG 8,14%; maxirata pari a €18.425,00. Totale dovuto €6.082,62. In caso di rifinanziamento della maxirata - 2° piano del finanziamento - 24 rate mensili da €820,00; TAN fisso 6,95%, TAEG 8,14%. Totale dovuto: €19.762,62. Condizioni valide fino al 30/9/2011. Salvo approvazione della società finanziaria. Costi accessori: imposta di bollo per apertura nuovo contratto €14,62; spese incasso rata a mezzo RID/bollettino postale di €3,00. Spese di rendicontazione per invio estratto conto: €2,00 per spese di produzione e €1,81 per imposta di bollo (1 volta all'anno). I servizi finanziari di Volvo Car Financial Services sono gestiti da Fiditalia. Volvo Car Financial Services opera in regime di esclusiva con Fiditalia. La valutazione del merito creditizio dell'operazione è di competenza della finanziaria erogante. La vettura fotografata è equipaggiata con optional non compresi nell'offerta. Messaggio pubblicitario con finalità promozionale.

Autotrend

BARI - Strada Palumbo 2 - Tel. 080.5662511 • BARLETTA (BA) - Via Trani 83 - Tel. 0883.345243
TARANTO - Via Cesare Battisti 5.700 - Tel. 099.7795775 • FOGGIA - Via Manfredonia 32/A - Tel. 0881.568682
BARI - Centro Usato Selekt - Via Tridente - Tel. 080.5461666 • www.autotrend.it



SPECIALE

PUGLIA

Confronto e collaborazione PER LO SVILUPPO

di Cosimo Romano, Presidente Comitato Piccola Industria Confindustria Puglia

Un territorio non è soltanto uno spazio fisico, limitato dal punto di vista geografico, amministrativo o economico. Esso è piuttosto una risorsa economica, un'opportunità politica, una identità composta di caratteristiche ambientali, storiche, linguistiche, che ne segnano la specificità rispetto ad altre realtà. Esse lo rendono unico, con una sua coscienza culturale, uno stile di pensiero, una comunità di vita e di costumi che lo fanno diventare un contenitore civile capace di raccogliere e dare valore alle differenze, per renderne più forte l'identità. È per questo che definendo un territorio non possiamo pensare ad una singola regione, ad un confine delimitato per scelta umana e genesi storica. Il concetto di territorio ha l'obbligo, in questo contesto, di fare riferimento ad una pluralità di interessi, ad una forza dettata dalle esigenze e dai progetti, dalla necessità di gridare una volontà differente dal mero e quotidiano svolgersi delle attività.

Il territorio si fonde quindi con un concetto di società, una società che

non deve lasciare alle nuove generazioni soltanto debiti, recriminazioni e rimpianti per occasioni perdute, ma che deve invece guardare ad un nuovo grande "progetto" per il quale battersi e per il quale costruire un fronte comune e condiviso, capace di smuovere gli animi di oggi e di vivere e prosperare in quelli di domani.

Sulla base di queste considerazioni i Comitati Piccola Industria delle Confindustria delle Regioni del Mezzogiorno (Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia e Sicilia) hanno promosso nei mesi scorsi una serie di incontri, convinti che l'unione di questi territori, in termini di cultura, idee, popolazioni e forza lavoro, possa portare risultati più efficaci che la permanenza nelle singole individualità. Ne è emerso un documento congiunto che è stato già presentato al presidente Piccola Industria di Confindustria, Vincenzo Boccia, e al Vice presidente Cristiana Coppola.

Premessa di questo documento sono alcuni punti focali: spinta alla costituzione di una rete interregionalista tra i Comitati PMI del Mezzogiorno, che dia più forza alla nostra voce nei contesti nazionali;



Cosimo Romano

richiesta di modernizzazione del Sistema Confindustria, al fine di rispondere al bisogno delle PMI di essere maggiormente rappresentate, in considerazione del peso numerico che le stesse occupano nell'ambito dell'organizzazione; necessità delle PMI di fare impresa in un contesto che rispetti le loro necessità; consapevolezza dell'importanza di mantenere salda la rete e la rappresentanza di Confindustria a livello nazionale.

Questi punti risultano ancor più rilevanti nella coscienza che la così detta "questione meridionale" non abbia alcun senso di scusante della situazione in cui il Mezzogiorno versa e che non sia scusante degli inadempimenti da parte del sistema politico, amministrativo, organizzativo in genere.

Le motivazioni sono principalmente tre:

- quando i tassi di crescita italiani risultavano elevati (tra gli anni '50 e '70) in tutta Italia, non si aveva alcuna indicazione del Sud come fanalino di coda che ne rallentasse la crescita;
- dalle regioni del Sud partono ogni anno "donazioni" di capitale umano formato, verso le regioni settentrionali, per un valore annuo stimato (Fondazione Curella) pari a 15 miliardi di Euro, da cui discende il forte debito delle regioni settentrionali verso quelle meridionali;
- il Sud rappresenta un significativo mercato di sbocco per i beni ed i servizi prodotti al Nord, che in effetti nei momenti di crisi ha avuto difficoltà a smaltire la propria produzione.

Vista quindi la rilevanza che le regioni meridionali rivestono all'interno del Sistema Paese, alcuni provvedimenti possono essere proposti per il miglioramento delle condizioni strutturali e sociali di queste regioni, al fine di produrre un effetto virtuoso sulle pratiche ordinarie, il miglioramento delle quali, piuttosto che la copertura delle sacche di inefficienza, è l'unico elemento in grado di favorire il vero sviluppo economico ed essere volano per un rilancio verso lo sviluppo dell'Italia tutta anche in ambito europeo. In particolare il riferimento va a:



- azioni mirate alla bonifica delle comunità meridionali segnate dalla presenza della criminalità organizzata ed alla riconquista del controllo del territorio, nonché alla sua messa in sicurezza;
- gestione congiunta dei Fondi Strutturali Europei e dell'assegnazione dei FAS, perché non si debba più assistere al mancato utilizzo di fondi, automaticamente disimpegnati e inoltrati nella nuova programmazione alle nuove regioni Obiettivo 1;
- revisione del sistema fiscale italiano, perché garantisca (concretamente) supporto e coinvolgimento nelle fasi di accompagnamento e di realizzazione delle programmazioni e delle iniziative condivise dal sistema territoriale, prevedendo linee di credito dedicate e riser-

vate alle micro imprese, attivando procedure semplificate, rapide e, soprattutto, rivolte a tutte le imprese (in particolare alle micro e piccole);

- realizzazione delle infrastrutture necessarie all'intero territorio, in un'ottica di programmazione congiunta e volta alla realizzazione, non solo dei supporti infrastrutturali (fisici e virtuali) di base, ma anche di una rete portuale e logistica della Campania, Puglia e Calabria, preconditione di grande strategicità già richiesta dai mercati più vicini;
- incremento degli investimenti in ricerca e innovazione, determinanti per alleggerire l'emergenza, garantire il mantenimento dei livelli occupazionali e creare le condizioni per la ripresa, in modo da meglio fronteggiare la competizione internazionale, attraverso innovazioni continue di processo e di prodotto, verifica della reale applicabilità nel sistema delle imprese e maggiore impegno di Università e Centri di Ricerca sia direttamente (attraverso le competenze disponibili al proprio interno), sia indirettamente, attraverso il circuito internazionale, a rete, delle università del mondo;
- efficientamento e semplificazione della pubblica amministrazione, per l'economia dei sistemi, ma anche per un'offerta di servizi di qualità superiore e per un avvicinamento dei tempi della burocrazia a quelli dell'economia, a cominciare proprio dall'accelerazione dei tempi di pagamento dei crediti dovuti alle imprese e per lungo tempo rimasti insoluti, tramite l'attuazione ▶



di specifiche procedure, come l'assunzione di impegni precisi, attraverso una carta dei servizi e dei tempi di istruttoria e di evasione di una pratica, l'individuazione di un responsabile per ciascun procedimento e l'adozione di un atteggiamento collaborativo e di interlocuzione continua con l'utente impresa;

- coesione e miglioramento dell'offerta turistica, per superare finalmente la disaggregazione del prodotto turistico, che ne consentirebbe maggiore competitività soprattutto verso mercati lontani, che richiedono pacchetti integrati e completi;

- miglioramento della regolamentazione e degli investimenti in tema di ambiente ed energie alternative, fattori strategici per il futuro economico del sistema globale e per la tutela dell'ecosistema, per una più razionale utilizzazione degli strumenti normativi e delle risorse, nella consapevolezza che in molti casi i confini amministrativi non coincidono con i confini economici e le esigenze del territorio.

Questi i punti focali, ma sta a noi la loro attuazione: è il momento della condivisione, della collaborazione, della sinergia, passando - se necessario - anche attraverso fasi di confronto serrato e vivace. ■

Protagonisti nella crescita DEL TERRITORIO

Una presenza capillare con 235 Filiali di cui 228 dedicate al retail e 7 alle imprese (oltre a 5 punti operativi nelle filiali full), pari al 17,7% della quota di mercato. Oltre sette miliardi gli impieghi che rappresentano il 16,73% del sistema bancario.

Una raccolta di sei miliardi di euro pari al 18,95% del mercato.

Questa la carta d'identità del Banco Di Napoli in Puglia guidato dal responsabile di Area Alessandro D'Oria. Un dato emerge in maniera chiara e inequivocabile: il Banco di Napoli investe in questa regione più di quanto raccoglie. Un dato che sotto certi aspetti smentisce il vecchio pensiero secondo cui le banche raccolgono al Sud per investire al Nord.

Seicentocinquantamila sono i clienti, di cui tremila e duecento le Imprese con oltre 2,5 milioni di fatturato. Al fianco di questa attività non meno importanza rivestono le società del gruppo a cominciare da

Biis, la banca dedicata alla Pubblica Amministrazione e al project finance, costantemente presente in ogni sinergia sul territorio tra pubblico e privato.

Mediocredito, Intesa Sanpaolo Private banking, Banca Prossima, Leasint, Mediofactoring, sono invece le altre società del gruppo dedicate a vari segmento di mercato.

Una "banca semplice" che guarda alla crescita del Paese. Questa in sintesi la filosofia che la banca partenopea sta attuando anche in Puglia. Una strategia confermata anche dai numerosi accordi che sono stati sottoscritti recentemente con i rappresentanti delle varie categorie produttive.



Alessandro D'Oria

“Se a livello centrale” spiega Alessandro D'Oria da alcuni mesi nominato responsabile dell'Area Puglia “l'obiettivo è quello di essere protagonista come gruppo della crescita del Paese, a livello regionale questa esigenza la avvertiamo ancora di più.

La responsabilità di essere banca di riferimento in una regione come la Puglia, è certamente sfidante ed essere protagonisti insieme al tessuto socio economico ed alle istituzioni di un processo di rilancio e di crescita ci appassiona.

Prevenire le esigenze del cliente, discutere e confrontarsi con le imprese così come anche con il grande segmento dei privati rappresenta per noi la maniera del lavorare quotidiano.” Una banca, insomma, che guarda, come è giusto, alla crescita del proprio business ma che riesce a coniugare questa esigenza con quelle del territorio. ■

La Regione Puglia PER L'OCCUPAZIONE

Un piano straordinario che prevede trecentoquaranta milioni di risorse per il lavoro.

La Puglia ha varato il Piano straordinario per il Lavoro. Trecentoquaranta milioni di risorse, divise in 6 linee di intervento, che si declinano a loro volta in 43 interventi rivolti a 52.035 potenziali destinatari. Sono questi i numeri della più grande piano progettato da una Regione italiana per risollevare l'occupazione.

Il governo regionale ha voluto fornire così una risposta immediata ad una situazione sempre più difficile e insostenibile che colpisce con particolare durezza i giovani e le donne. Di fronte ad una situazione che fa della precarietà la regola e dell'occupazione regolare l'eccezione, la Regione Puglia ha deciso di reagire ricorrendo alle risorse e agli strumenti operativi che ricadono nella propria sfera di competenza e responsabilità. Certo, risultati più efficaci potrebbero essere raggiunti se a livello nazionale fosse possibile rivedere le normative sul lavoro e costruire un nuovo sistema di welfare che superi



la precarietà e riconsegna diritti e prospettive di futuro alle nuove generazioni. In attesa, tuttavia, la Regione Puglia lotta con i propri strumenti ponendosi due obiettivi: da un lato migliorare l'occupabilità dei giovani e delle donne, dall'altro sostenere i livelli occupazionali esistenti. E affronta la sfida alla quale è chiamata dalla strategia di Lisbona, da Europa 2020 e dalla Decisione del Consiglio Europeo del 21 ottobre 2010 sulle politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione: promuovere anche in Puglia una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva. È importante sottolineare che il piano

vuole essere una proposta organica di intervento che la Regione Puglia sottopone all'attenzione delle forze sociali, del partenariato socioeconomico ed istituzionale e delle sei Amministrazioni provinciali per moltiplicare le iniziative di collaborazione. I 43 interventi infatti hanno una priorità temporale che viene decisa di volta in volta con il partenariato attraverso una cabina di regia.

Piano per il lavoro in Puglia

320 milioni di euro per salvaguardare l'occupazione e per offrire nuove opportunità di lavoro ad oltre 50.000 pugliesi.



il lavoro
prende forma.



PIANO
STRAORDINARIO
PER IL LAVORO
IN PUGLIA
2011

www.sistema.puglia.it

800-713939

Il Piano

Il Piano straordinario per il lavoro in Puglia si muove secondo due obiettivi: nuova occupazione e salvaguardia dell'occupazione. Nel primo caso si propone di innalzare i livelli occupazionali di quella parte di forza lavoro che presenta prospettive di occupazione più basse come i giovani, le donne e i soggetti espulsi o a rischio di espulsione dai processi produttivi, nel secondo di valorizzare il capitale umano inteso come strumento per migliorare la competitività delle imprese. Alla nuova occupazione sono destinati 269,8 milioni di euro per un numero di destinatari potenziali pari a 38.335 persone, per la salvaguardia dell'occupazione, invece, i milioni di euro impiegati sono 70,9 e i destinatari potenziali 13.700. I destinatari dell'intero piano sono lavoratori in cassa integrazione, occupati, lavoratori atipici, imprese, disoccupati, donne disoccupate, donne imprenditrici, donne occupate, giovani disoccupati, apprendisti, persone

disabili disoccupate, immigrati e richiedenti asilo, ultracinquantenni, lavoratori socialmente utili (LSU), giovani laureati, ricercatori, manager e imprenditori.

Per loro i 340 milioni del piano, che vale da solo lo 0,6% del Pil regionale 2009. Sei le linee di intervento: Il lavoro dei giovani; Il lavoro delle donne; Il lavoro per l'inclusione sociale; Il lavoro per la qualità della vita; il lavoro per lo sviluppo e l'innovazione; Più qualità al lavoro.

Il Piano è stato presentato dalla Regione Puglia l'11 gennaio 2011. Ad una settimana di distanza, il 18 gennaio, si è svolto l'incontro con le organizzazioni sindacali e il giorno successivo con le associazioni di categoria. Esito di queste riunioni, l'idea di una Cabina di Regia composta dai sindacati regionali, dalle associazioni di categoria e dagli assessori allo Sviluppo economico, al Welfare, alla Formazione, alle Politiche giovanili, al Turismo. Il 21 febbraio si è tenuto un primo incontro tecnico tra tutte le parti coinvolte. Due giorni dopo, il 23 febbraio, è stato firmato il protocollo d'intesa

tra Regione, sindacati e associazioni. Da allora la Cabina si è incontrata per più volte per esaminare e perfezionare gli interventi.

Ad oggi sono undici gli interventi pubblicati: Diritti a scuola (risorse pubbliche: 30 milioni di euro - chiuso); Antichi mestieri (2 milioni 271 mila euro - chiuso); Piani formativi per la formazione continua (10 milioni di euro - chiuso); Apprendistato professionalizzante (17 milioni di euro - attivo); Alta formazione (3 milioni di euro - attivo); Rete per la diffusione del Piano del Lavoro (a costo zero - attivo); Dote occupazionale (20 milioni di euro - attivo); Partenariati regionali per l'innovazione (9 milioni di euro - attivo); Ritorno al Futuro (25 milioni di euro - attivo); Sostegno di programmi di emersione del lavoro irregolare e di stagionalizzazione delle attività nel settore del Turismo (800 mila euro - attivo); Programma di incentivazione aumento orario e pulizia spiagge LSU (1.820.371,50 di euro - attivo) per un totale di risorse pubbliche pari a 118.891.371,5 euro. ▶

GLI AVVISI ATTIVI

Apprendistato professionalizzante

L'Avviso Pubblico per la presentazione di azioni formative per l'apprendistato professionalizzante" mette in campo circa 17 milioni di risorse, dal Programma Operativo Fondo Sociale Europeo 2007-2013 e da fondi statali. Intende promuovere l'assunzione di almeno 12 mila giovani apprendisti di età compresa fra i 18 e i 29 anni, facendo ricorso ad un contratto di lavoro (della durata minima di due anni e massima di sei), finalizzato all'acquisizione di una qualifica professionale. L'età può scendere a 17 anni per i possessori di una qualifica professionale conseguita ai sensi della legge n. 53 del 2003. Obiettivo del bando è fornire una risposta immediata alla situazione sempre più difficile del lavoro in Puglia. Per questo l'avviso finanzia la formazione formale ed esterna all'azienda ritenuta adatta a sviluppare competenze chiaramente identificabili nel mercato del lavoro, così da essere spendibili anche nel caso di cambiamenti di occupazione e di azienda.

Ad ogni apprendista verrà riconosciuto un voucher, cioè un buono di formazione, del valore di 20 euro all'ora. I soggetti che terranno i corsi sono gli enti accreditati per la formazione continua e l'apprendistato professionalizzante. Per accedere all'avviso, i soggetti che erogheranno la formazione esterna dovranno presentare la domanda esclusivamente on line attraverso la procedura telematica alla quale si accede tramite



il portale <http://pianolavoro.regione.puglia.it> registrandosi al "Catalogo dell'offerta formativa dell'apprendistato professionalizzante". L'avviso è stato pubblicato sul Burp n. 69 del 5 maggio 2011. A partire dalle ore 9.00 del 10 maggio è attiva sul portale la procedura di registrazione al Catalogo, che proseguirà secondo un calendario ben definito. Dopo la registrazione gli enti saranno istruiti sulle nuove procedure dell'avviso a cura del Servizio di Formazione Professionale. Dal 20 giugno 2011 sono partite le richieste di voucher, che proseguiranno fino all'esaurimento delle risorse. Le azioni formative termineranno entro il 30 giugno 2013.

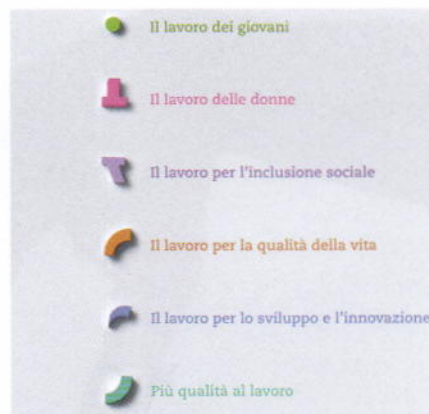
Alta formazione

Questo avviso intende favorire l'accesso a percorsi formativi, quali master universitari e non universitari e corsi di specializzazione, in un'ottica di aggiornamento costante e di specializzazione finalizzata alla crescita professionale o al reinserimento lavorativo. Lo fa attraverso la costruzione di un Catalogo Interregionale dell'Alta Formazione nel quale sono iscritti organismi e inserite proposte di formazione che rispondono ai requisiti stabiliti dalle 14 regioni che hanno aderito all'iniziativa "Verso un sistema integrato di alta formazione" sottoscrivendo un protocollo d'intesa con il Ministero del Lavoro. Per i corsi ammessi nel Catalogo saranno erogati assegni formativi (voucher) in favore di 500 lavoratori e cassintegrati pugliesi del settore privato, sia laureati che diplomati. Le risorse disponibili ammontano a 3 milioni di euro (1,5 milioni per i laureati e 1,5 per i diplomati) provenienti dal PO FSE 2007-2013. Un voucher può valere al massimo 25 euro all'ora. Per i corsi presenti nel catalogo ma fuori dal territorio regionale sono concesse anche le spese di vitto, alloggio e trasferimenti se la distanza dal Comune di domicilio è pari a 200 km. Potranno iscriversi nel Catalogo Interregionale gli enti di formazione accreditati dalla Regione Puglia, gli istituti di formazione avanzata post laurea sia pubblici che privati, le università italiane pubbliche e private, se rico-

nosciute dal Miur, operanti in Puglia. Per essere ammessi al Catalogo interregionale gli organismi di formazione dovranno accedere al portale www.altaformazioneinrete.it e seguire la procedura richiesta. Anche i lavoratori ed i cassintegrati che intendono richiedere il voucher dovranno fare la stessa cosa.

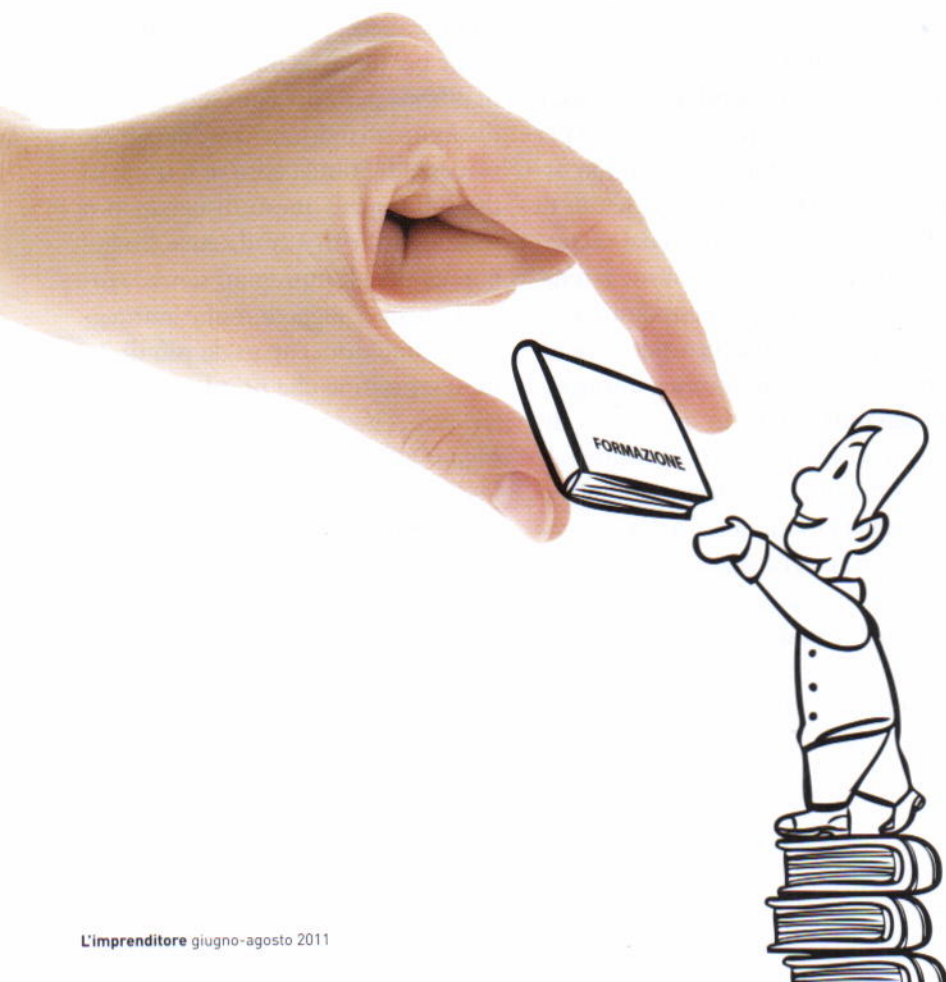
Gli organismi di formazione hanno compilato on line la domanda di ammissione a partire dalle ore 9,00 del 6 maggio 2011 e fino alle ore 18,00 del 6 giugno 2011. Gli elenchi degli organismi di formazione e delle offerte formative ammesse (e non ammesse) sono stati pubblicati sul portale www.altaformazioneinrete.it il 4 luglio 2011. A partire dalle ore 9,00 di quello stesso giorno ed entro le ore 18,00 del 4 agosto 2011 i lavoratori ed i cassintegrati potranno inoltrare on line la propria domanda

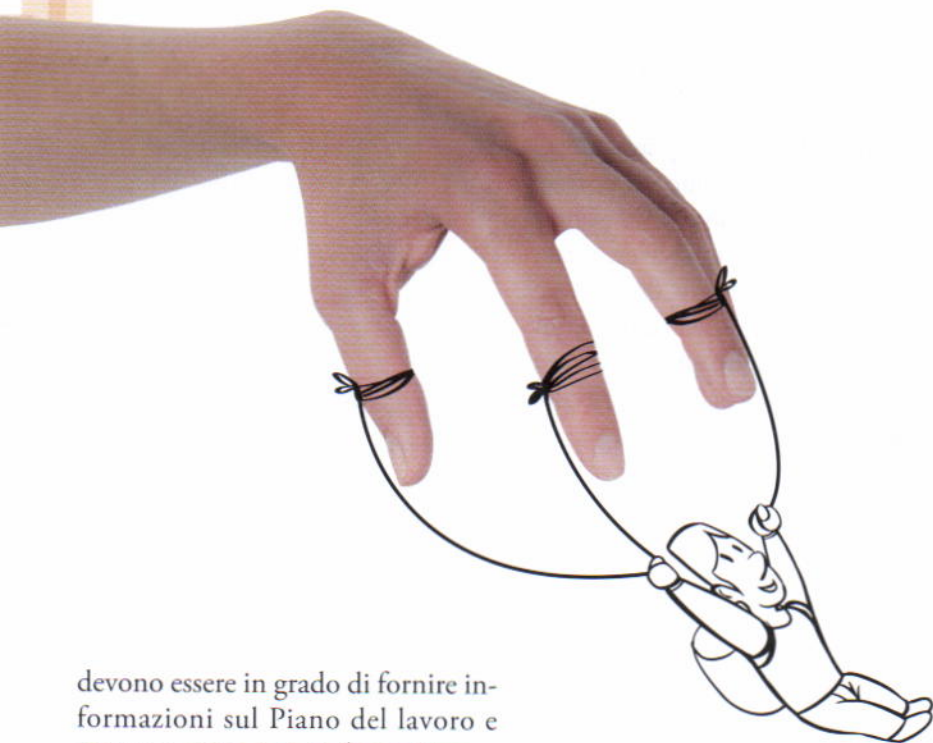
che poi dovrà essere spedita o portata a mano all'assessorato alla Formazione professionale entro la settimana successiva. Quanto alle graduatorie, la data di pubblicazione sul portale è fissata per il 7 ottobre 2011. I percorsi formativi dovranno avere inizio invece tra il 17 ottobre 2011 e il 30 ottobre 2012 e chiudersi entro il 30 giugno 2013. Anche questo avviso è stato pubblicato sul Burp n. 69 del 5 maggio 2011.



La Rete per la diffusione del Piano del lavoro

Il Piano straordinario per il lavoro in Puglia intreccia svariate azioni e numerosi soggetti. Come diffonderne efficacemente la conoscenza sul territorio? Per rispondere a questa necessità sta per nascere in Puglia la Rete dei Nodi per l'Animazione del Piano del Lavoro. L'Avviso per la manifestazione di interesse da parte di soggetti che possono essere coinvolti, è stato pubblicato sul Burp del 5 maggio. Scopo della rete assicurare una copertura capillare dei servizi informativi grazie alla presenza di nodi info-orientativi disseminati su tutto il territorio regionale; ma anche fornire assistenza ai destinatari. Possono ambire a questo ruolo le strutture di relazione con il pubblico degli enti locali (informagiovani, Urp, sportelli sociali), le strutture del terzo settore, i soggetti gestori dei laboratori urbani, scuole secondarie superiori, università e sindacati, ma anche i patronati, i Caf, i confidi e le associazioni di categoria. I soggetti individuati ▶





devono essere in grado di fornire informazioni sul Piano del lavoro e orientamento, ma anche assistenza alla compilazione delle domande online e attività di accompagnamento durante l'iter procedurale. Tra i requisiti richiesti l'apertura al pubblico per 15 ore settimanali tutte dedicate alle attività di accoglienza degli utenti per le iniziative promosse dal Piano e la disponibilità a prendere parte alle attività di aggiornamento organizzate dalla Regione. L'adesione alla Rete pugliese dei nodi per l'animazione del Piano del Lavoro è stata spedita al servizio Formazione Professionale della Regione Puglia entro trenta giorni dalla pubblicazione dell'avviso sul Burp.

Dote occupazionale

Venti milioni di euro per assumere chi ha perso il lavoro e chi non ne ha mai avuto uno.

Si chiama "Dote occupazionale" ed è il bando del "Piano straordinario per il Lavoro in Puglia", il settimo in ordine di uscita, grazie al quale più di 1.000 persone, oggi fuori dal mercato, potrebbero essere assunte a tempo indeterminato. Questi destinatari devono essere disoccupati da almeno 6 mesi, inoccupati, donne, immigrati e disabili (anche in questi casi disoccupati e inoccupati). Per tutti vale la condizione della residenza in Puglia, della cittadinanza italiana e comunitaria e del soggiorno regolare se si tratta di stranieri.

L'aiuto è uno dei più potenti incentivi all'assunzione.

In pratica il datore di lavoro che as-

sume grazie a questo avviso, riceverà per un anno dalla Regione Puglia un contributo minimo pari al 30% degli stipendi lordi da elargire ai lavoratori se si tratta di disoccupati, inoccupati e immigrati senza lavoro. Se poi l'azienda intende assumere nuove unità che oltre ad essere disoccupate o inoccupate siano donne, l'incentivo sale al 40%. Se la scelta cade invece sull'assunzione di disabili, il contributo regionale cresce fino al 75%.

La Dote occupazionale si lega anche ad altri bandi regionali, facendo lievitare ulteriormente il budget se i candidati ai posti di lavoro (disoccupati, inoccupati e donne) abbiano completato percorsi come Ritorno al Futuro e Borse di Ricerca, o abbiano partecipato a corsi di formazione regionali e nazionali oppure a dottorati finanziati dalla Regione Puglia. In questi ultimi casi la dote cresce di un altro 20% per disoccupati e inoccupati e di un ulteriore 10% per le donne, fino ad un massimo per tutte e tre le categorie del 50%.

L'impresa così può ricevere dalla Regione per un anno un aiuto massimo di 20mila euro per ogni inoccupato, disoccupato o donna che dovesse assumere, di 30mila euro se si tratta di disabili (anche questi disoccupati o inoccupati) e di 12mila euro (in generale) per gli immigrati senza lavoro. In caso di soggetti molto svantaggiati come disoccupati da più di 24 mesi e persone che non hanno mai lavorato, l'incentivo potrà essere prorogato a due anni.

Per gli immigrati il bando prevede un'ulteriore distinzione. Infatti se il datore di lavoro intende assumere un rifugiato o un richiedente asilo viene riconosciuto dalla Regione un aiuto pari al 30% degli stipendi lordi; se l'immigrato è una donna l'incentivo sale al 40%; se poi si tratta di immigrati residenti disoccupati da più di

6 mesi, anche per loro valgono tutte le premialità per i percorsi formativi già descritte per le altre categorie. L'incentivo è rilevante sia sotto il profilo dell'occupazione stabile, sia per generare nuova occupazione. Il datore di lavoro si impegna infatti ad assumere il lavoratore a tempo indeterminato applicando il contratto e non può licenziarlo senza una giusta motivazione per almeno 36 mesi, pena la perdita del contributo. L'azienda inoltre riceve l'incentivo solo se assume nuove unità lavorative oltre quelle già in organico e a condizione che non licenzi e non abbia licenziato altro personale. Potranno accedere all'incentivo le imprese di qualsiasi dimensione, le cooperative, i consorzi di piccole e medie imprese, le organizzazioni no profit, purché abbiano sede legale o produttiva nella Regione Puglia e non si trovino nelle condizioni di esclusione previste dal bando.

L'Avviso è finanziato per il 50% dal Fondo Sociale Europeo 2007-2013, per il 40% dal Fondo di Rotazione e per il 10% dal bilancio regionale. La "Dote occupazionale" è stata attivata a partire dalle ore 12,00 del 20 giugno 2011, ma non c'è una data di chiusura perché l'avviso è a sportello, quindi attivo fino all'esaurimento delle risorse. Per accedere i datori di lavoro dovranno inoltrare le domande on line attraverso il portale www.sistema.puglia.it, aprendo la sezione "Dote occupazionale" e seguendo le linee guida per l'utilizzo della procedura telematica. Sullo stesso portale (oltre che sul Bollettino), una volta terminate le valutazioni sulle candi-

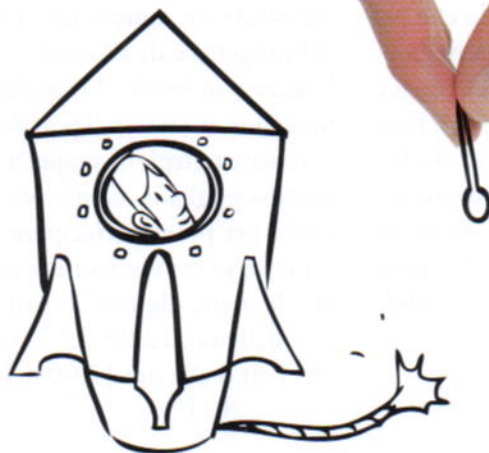
dature da parte del Servizio Politiche per il Lavoro della Regione Puglia, sarà pubblicato l'elenco delle imprese che potranno assumere nuovo personale grazie all'incentivo.

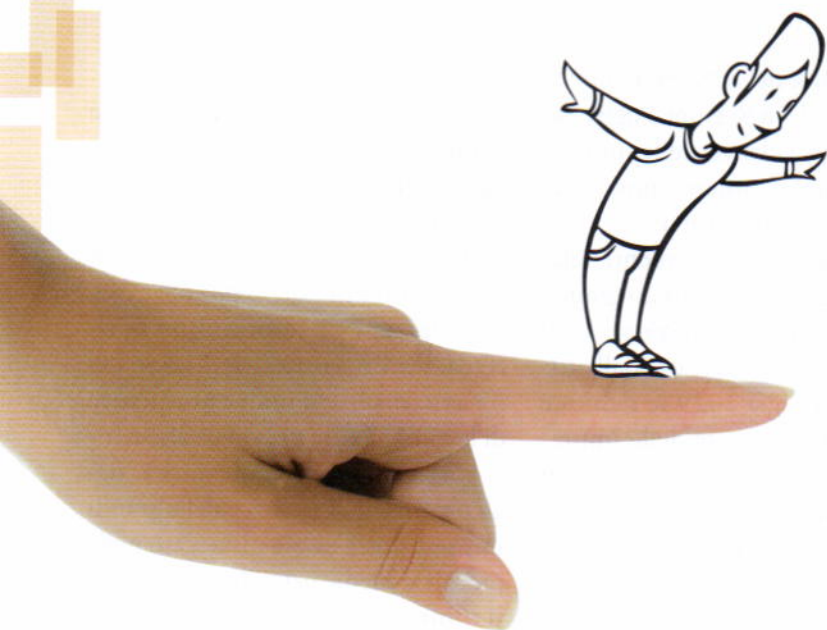
L'avviso, che è completamente telematico, ha già riscontrato un grande successo da parte delle imprese. Il 20 giugno, dopo sole sette ore dall'attivazione, erano già 1029 le richieste di assunzione da parte delle imprese per una richiesta di contributo di circa 10 milioni di euro. A 17 giorni di distanza, le richieste di assunzione erano 1.557 e il contributo richiesto pari a 17,518 milioni di euro.

Partenariati per l'Innovazione

Nove milioni di euro è la dotazione complessiva per gli "Aiuti a sostegno dei partenariati regionali per l'innovazione, il bando numero 8 del Piano per il lavoro, che si rivolge ad un numero minimo di 30 piccole e medie imprese e di 15 organismi di ricerca. Per i ricercatori al di sotto dei 35 anni si aprono nuove prospettive di lavoro, mentre personale altamente specializzato delle università, degli organismi di ricerca e delle grandi imprese potrà essere distaccato nelle piccole e medie aziende.

Il tutto per promuovere la specializzazione intelligente del sistema socio economico regionale, che porta imprese, organismi di ricerca e università a lavorare fianco a fianco per identificare i settori più promettenti e contrastare gli ostacoli che impediscono l'innovazione. ▶





Punti forti di questo programma, da un lato il coinvolgimento di giovani ricercatori e del personale altamente specializzato, dall'altro la spinta a potenziare i processi di diffusione delle reti tra i differenti attori dello sviluppo scientifico, tecnologico, economico e sociale.

I beneficiari dell'aiuto sono le Piccole e medie imprese (PMI) e gli Organismi di ricerca, organizzati in raggruppamenti. Quelli candidati all'incentivo devono comprendere almeno una PMI ed un organismo di ricerca; il ruolo di coordinatore del progetto deve essere ricoperto da un'impresa o da un consorzio d'impresе. Condizione fondamentale la sede operativa in Puglia sia per le aziende che per gli organismi di ricerca. La Regione incentiva la realizzazione di progetti di ricerca riconducibili a due linee di intervento: Ricerca industriale e sviluppo sperimentale. I progetti dovranno prevedere investimenti in sviluppo sperimentale pari ad almeno il 50% delle spese totali ammissibili.

Nove i settori di interesse: aerospazio, agroindustria, beni culturali, biotecnologie e scienze della vita, energia e ambiente, logistica e tecnologie per i sistemi produttivi, meccanica e mecatronica, nuovi materiali e nanotecnologie, tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

L'intervento è finanziato dal Fondo Europeo di Sviluppo regionale (FESR) con 9 milioni di euro suddivisi in due linee di finanziamento: 3,5 milioni destinati ai progetti dei Distretti produttivi e 5,5 milioni per tutti gli altri. Gli aiuti sono erogati nella forma di contributi in conto impianti; sono agevolate le spese di personale, i costi di esercizio, le attrezzature e le consulenze. La durata del progetto è di 18 mesi.

L'accesso al bando è completamente on line attraverso il portale <http://pianolavoro.regione.puglia.it> o www.sistema.puglia.it. Come per gli altri avvisi per poter partecipare occorre avere la posta elettronica certificata e la firma digitale. Il bando è attivo dalle ore 12,00 del 5 settembre 2011 fino alle ore 12,00 del 29 settembre 2011.

Ritorno al Futuro

Nuova edizione di Ritorno al Futuro, il bando che permette ai giovani laureati di accedere ad una formazione di alto profilo in Puglia, in Italia e all'estero, con la previsione di tornare a casa per mettere a disposizione del proprio territorio il sapere acquisito. Venticinque milioni le risorse destinate dalla Regione e circa 1.700 i potenziali destinatari. Il bando uscito il 16 giugno sul Bollettino Ufficiale è stato poi modificato ed è uscito nuovamente sul Burp del 7 luglio. Le domande sono state presentate a partire dalle ore 14,00 del 20 giugno, mentre la data di scadenza inizialmente fissata al 13 luglio 2011, è stata prorogata fino al 19 agosto 2011. Entro questi termini sarà possibile accedere alla procedura telematica di iscrizione.

L'edizione attuale dell'intervento, che è finanziato per il 50% dal Fondo Sociale Europeo, per il 40% dal Fondo di Rotazione e per il 10% dal bilancio regionale, presenta tuttavia delle differenze rispetto alle precedenti. Si è alzata infatti di 3 anni, fino ai 35, l'età di partecipazione all'avviso che prima si fermava al 32esimo anno di età. I giovani coinvolti devono essere disoccupati visto che agli occupati si rivolge già il bando per l'Alta Formazione (pubblicato il 5 maggio sul Burp e inserito anch'esso nel Piano per il lavoro). Mentre, grazie alle ultime modifiche, in linea con quanto avveniva in passato, l'incentivo può essere chiesto anche per percorsi formativi già iniziati.

L'altra particolarità è l'accesso totalmente telematico all'intervento attraverso i portali <http://pianolavoro.regione.puglia.it>, o www.sistema.puglia.it registrandosi, aprendo la sezione "Ritorno al Futuro" e seguendo le indicazioni della procedura on line.

Dunque non più domande inviate per raccomandata, ma con posta elettronica certificata (pec). Una differenza sostanziale rispetto al passato che è estesa anche agli altri interventi del Piano straordinario per il lavoro per semplificare le procedure innovando i procedimenti. La prima cosa da fare per i giovani interessati è dunque attivarsi da subito per ottenere la casella di Pec. L'incentivo dà l'opportunità di seguire master post-universitari organizzati da università pubbliche o private o da altri istituti di formazione avanzata. Il valore economico della borsa di studio dipende dalla sede di svolgimento del corso. Se è in Puglia o nei territori di Avellino, Benevento, Potenza, Matera e Campobasso l'importo è di 7mila 500euro, se le lezioni si svolgono nel resto d'Italia (Inclusa la Repubblica di San Marino e la Città del Vaticano) i corsisti ricevono 15mila euro, se il master si svolge invece all'estero la borsa di studio cresce fino a 25mila euro. Potranno essere finanziati i master che si concludono, incluso l'esame finale, entro il 31 luglio 2013. Il candidato di Ritorno a Futuro deve essere nato dopo il 16 giugno del 1976 o dopo il 16 giugno del 1972 se si tratta di un disabile. La condizione fondamentale è che sia disoccupato (non ci sono limiti temporali) o inoccupato. Deve essere inoltre residente in Puglia da almeno due anni o, se è nato in Puglia ma risiede fuori, il trasferimento dalla regione di appartenenza non dovrà essere più lungo di cinque anni. Il suo titolo di studio è la laurea (vecchio ordinamento, triennale o magistrale) e il reddito familiare calco-

lato sulla base dell'Indicatore della Situazione Economica Equivalente (ISEE), non può superare i 30mila euro. Il candidato inoltre non deve mai aver ricevuto altre borse di studio post laurea erogate dalla Regione Puglia, sia che si tratti di vecchie edizioni di Ritorno al Futuro, che di altri interventi.

L'erogazione del contributo potrà avvenire o in un'unica soluzione al termine delle attività, oppure in due tranche: un anticipo dell'80% del contributo assegnato e poi il saldo del restante 20% al conseguimento del titolo finale.

Lavoratori stagionali

Il Piano straordinario per il Lavoro ha aperto la stagione estiva con un bando dedicato al turismo ed ai lavori stagionali. L'avviso che sostiene l'emersione del lavoro irregolare e la destagionalizzazione delle attività è stato pubblicato il 23 giugno sul Bollettino ufficiale della Regione Puglia e già da quel giorno è possibile presentare le domande.

Ottocentomila euro il budget disponibile. L'agevolazione servirà ad incentivare assunzioni regolari nelle attività turistiche stagionali, dunque contratti regolari anche se a tempo determinato. L'incentivo ha due effetti: il primo è quello di prolungare il contratto a tempo determinato, il secondo è quello di assicurare la riassunzione degli stessi lavoratori nelle stagioni successive, ampliando i diritti di precedenza.

Grazie all'avviso i datori di lavoro potranno ricevere fino ad un massimo di 1.800 euro per ciascun lavoratore che sia stato assunto a tempo determinato per più di tre mesi ed esclusivamente ad orario pieno. In pratica saranno erogati 600 euro per ciascuna mensilità successiva alla terza, dunque ogni contratto regolare di oltre tre mesi, per effetto dell'incentivo,



sarà prolungato fino ad altri tre mesi. Queste assunzioni dovranno essere (o essere state) effettuate necessariamente nel territorio della Puglia in un periodo che va dal 1° maggio 2011 fino al 31 dicembre 2011.

Altra condizione necessaria è che le imprese dovranno essere assolutamente in regola sotto ogni profilo a cominciare dalle norme che regolano i rapporti di lavoro.

Potranno partecipare all'avviso le imprese, le cooperative, i consorzi di piccole e medie imprese con sede legale o produttiva nel territorio della Regione Puglia che operano nel settore turistico e che assumono personale con contratto di lavoro a tempo determinato di durata superiore a tre mesi e full time da impiegare in attività stagionali in qualsiasi momento dell'anno.

Per i lavoratori la condizione necessaria è la residenza in Puglia ad eccezione dei lavoratori extracomunitari per i quali è richiesto almeno il ▶

domicilio nel territorio regionale. I neoassunti inoltre non possono rivestire la posizione di soci e di amministratori della società a meno che non si tratti dei soci lavoratori di cooperative di produzione e lavoro. Ovviamente non dovranno essere coniugi o parenti entro il terzo grado né del datore di lavoro né degli amministratori della società.

La domanda potrà essere inviata a partire dal 23 giugno 2011, con raccomandata A.R. o portata a mano alla Regione Puglia – Servizio Politiche per il Lavoro, via Corigliano n.1 – 70123 Bari.

Il bando è a sportello dunque aperto fino all'esaurimento delle risorse. Intanto un'altra azione del Piano, legata al turismo stagionale ma anche alla salvaguardia dell'ambiente, è stata potenziata. Si tratta dell'utilizzo dei Lavoratori Socialmente Utili (LSU) per la pulizia delle spiagge. L'intervento è stato portato dai 600mila euro iniziali ad oltre 1 milione 820mila euro. L'incremento si è reso necessario perché i Comuni interessati sono risultati in numero maggiore rispetto alle risorse riservate in precedenza. Con questi ultimi due interventi, le azioni del Piano per il Lavoro salgono a quota 11 e il totale delle risorse già impegnate arriva ad oltre 119 milioni di euro su un totale di interventi pari a 340 milioni. ■

Info:

Tutte le informazioni sui bandi sono disponibili su

<http://pianolavoro.regione.puglia.it>
e su www.sistema.puglia.it.

UBI  **Banca Carime**

BILANCIO AL 31.12.2010

IL SOLE 24 ORE SPA

STATO PATRIMONIALE

Valori in migliaia di euro

ATTIVITÀ	31.12.2010		31.12.2009		PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ	31.12.2010		31.12.2009	
Attività non correnti					A) Patrimonio netto				
Immobili, impianti e macchinari	80.929	86.125			Patrimonio netto				
Avviamento	18.233	513			Capitale sociale	35.124	35.124		
Attività immateriali	35.708	18.915			Riserve di capitale	180.316	180.316		
Partecipazioni in società collegate e joint venture	1.320	1.320			Riserve di rivalutazione	20.561	20.561		
Attività finanziarie disponibili per la vendita	875	2.875			Riserve di copertura e di traduzione	(339)	(333)		
Altre attività finanziarie non correnti	19.724	19.168			Riserve - Altre	26.638	35.385		
Altre attività non correnti	119.062	150.668			Utili (Perdite) portati a nuovo	62.190	99.252		
Attività per imposte anticipate	37.623	18.092			Utile (Perdita) dell'esercizio	(35.686)	(46.436)		
Totale	313.474	297.676			Totale Patrimonio netto	288.804	323.869		
Attività correnti					B) Passività non correnti				
Rimanenze	5.645	10.770			Passività finanziarie non correnti	7.481	10.144		
Crediti commerciali	152.767	149.408			Benefici ai dipendenti	33.189	32.041		
Altri crediti	10.821	8.291			Passività per imposte differite	6.562	740		
Altre attività finanziarie correnti	9.928	21.420			Fondi rischi e oneri	14.944	13.717		
Altre attività correnti	5.320	5.459			Altre passività non correnti	34	34		
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	68.873	87.383			Totale	62.211	56.676		
Totale	253.355	282.731			C) Passività correnti				
Attività destinate alla vendita	-	1.591			Scoperti e finanziamenti bancari scadenti entro l'anno	2.663	3.143		
TOTALE ATTIVITÀ	566.828	581.998			Altre passività finanziarie correnti	478	4.162		
					Passività finanziarie detenute per la negoziazione	468	459		
					Debiti commerciali	150.510	140.244		
					Altre passività correnti	5.177	4.398		
					Altri debiti	56.519	49.047		
					Totale	215.813	201.453		
					Passività destinate alla vendita	-	-		
					Totale passività	278.024	258.129		
					TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ	566.828	581.998		

CONTO ECONOMICO

IL SOLE 24 ORE SPA

Valori in migliaia di euro

	2010	2009
Ricavi quotidiani, libri e periodici	134.006	146.642
Ricavi pubblicitari	182.637	161.554
Altri ricavi	101.732	99.007
Totale ricavi	418.375	407.203
Altri proventi operativi	17.833	13.604
Costi del personale	(157.647)	(153.756)
Variazione delle rimanenze	(6.821)	(1.842)
Acquisti materie prime e di consumo	(19.519)	(28.596)
Costi per servizi	(224.051)	(213.046)
Costi per godimento di beni di terzi	(27.860)	(25.680)
Oneri diversi di gestione	(10.689)	(9.561)
Accantonamenti	(3.048)	(2.396)
Svalutazione crediti	(7.181)	(5.623)
Margine operativo lordo	(20.608)	(19.693)
Ammortamenti attività immateriali	(6.594)	(3.369)
Ammortamenti attività materiali	(10.300)	(10.005)
Minusvalenze/Plusvalenze da cessione attività non correnti	(2.008)	225
Risultato operativo	(39.509)	(32.842)
Proventi finanziari	1.840	3.199
Oneri finanziari	(602)	(472)
Totale Proventi (Oneri) finanziari	1.238	2.727
Altri proventi (oneri) da attività e passività di investimento	(4.074)	(20.642)
Risultato prima delle imposte	(42.346)	(50.757)
Imposte sul reddito	6.660	4.321
Risultato netto	(35.686)	(46.436)

PROSPETTO DI DETTAGLIO DELLE VOCI DI BILANCIO PUBBLICATO AI SENSI DELL'ART. 9 DELLA DELIBERA 129/02/CONS DELL'AUTORITÀ PER LE GARANZIE NELLE COMUNICAZIONI, DENOMINATA INFORMATIVA ECONOMICA DI SISTEMA

01	Vendita di copie	123.866.427,61
02	Pubblicità	133.977.577,78
03	- Diretta	133.977.577,78
04	- Tramite concessionaria	-
05	Ricavi da editoria online	424.843,71
06	- Abbonamenti	424.843,71
07	- Pubblicità	-
08	Ricavi da vendita e di informazioni	-
09	Ricavi da altra attività editoriale	43.106.788,43
10	Totale voci 01+02+05+08+09	301.375.637,53

ELENCO DELLE TESTATE IN ESCLUSIVA PUBBLICITARIA PER L'ANNO 2010

Editore	Testata	Il Foglio Quotidiano soc. coop.	www.ilfoglio.it
S.I.P.I. S.r.l.	L'Imprenditore	Guida Monaci S.p.a.	www.guidamonaci.it
S.I.P.I. S.r.l.	Quale Impresa	Dagospia S.r.l.	www.dagospia.it
T. & P. Editori S.r.l.	Il Domani	Editoriale Libero S.r.l.	www.ilriformista.it
Guido Talarico Editore S.p.a.	Aste Infoappalti	Donne sul Web S.r.l.	www.donnesulweb.it
Guido Talarico Editore S.p.a.	Aste Infoappalti Calabria	De Agostini Editore S.p.a.	www.deabyday.it
Cooperativa Milenaria scrl	Quieconomia	Rockol.com S.r.l.	www.rockol.it
Guido Talarico Editore S.p.a.	Insideart	Blogosfere S.r.l.	www.blogosfere.it
Editrice Quadratum S.p.a.	Cucina italiana	Nexta Media S.r.l.	www.film.it
Editrice Quadratum S.p.a.	Rolling Stone	Nexta Media S.r.l.	www.stile.it
Rizzoli Publishing S.r.l.	I viaggi del Sole	Nexta Media S.r.l.	www.sport.it
Radio Margherita sas	Radio Margherita	FastWeb spa	www.fastweb.it
Ed. Riformiste Soc. Coop.	www.libero-news.it	Italia News S.r.l.	www.italianews.it
De Agostini Editore S.p.a.	www.sapere.it	Cocopelli S.r.l. (Ex Sergio Chiesa)	www.datasport.it
TicketOne S.p.a.	www.ticketone.it	T Cube S.r.l.	www.mefeo.it
DownLovers S.p.a.	www.downlovers.it	Publiedi S.r.l.	www.gazzettadiparma.it

Business più intelligente per un Pianeta più Intelligente:

Ecco cosa significa un modello predittivo per un ospedale in Africa.

Questo ospedale in Etiopia potrà aiutare i pazienti affetti da HIV a sottoporsi al programma di terapie più appropriato per il loro caso. Il Network EuResist, infatti, sta aiutando i medici a predire la risposta dei pazienti alle diverse terapie per l'HIV con un margine di precisione del 78%. In un recente studio il sistema predittivo di EuResist ha superato 9 volte su 10 gli specialisti nella scelta della migliore combinazione di farmaci per le diverse varianti genetiche del virus. Questo sistema si basa su una soluzione IBM per l'analisi avanzata che integra in una piattaforma flessibile IBM DB2® oltre 41.000 differenti cartelle cliniche provenienti da diversi database. Un'organizzazione più intelligente si costruisce su software, sistemi e servizi più intelligenti.

Costruiamo un pianeta più intelligente. ibm.com/ospedali/it



Rappresentazione grafica dei dati relativi a 41.000 casi clinici di HIV.