

I capitali di Como

01—

Il capitale d'impresa

Raccolta
di saggi e ricerche
a cura della
Camera di Commercio, Industria,
Artigianato e Agricoltura
di Como

Centro Studi
dell'Economia
Comasca



“conoscere per deliberare”
Luigi Einaudi

01– Il capitale d'impresa

Raccolta
di saggi e ricerche
a cura della
Camera di Commercio, Industria,
Artigianato e Agricoltura
di Como

Presentazione di
Paolo De Santis

Con Contributi di
Mauro Magatti
Stefano Baia Curioni
Marella Caramazza
Andrea Granelli
Giulio Sapelli

Centro Studi
dell'Economia
Comasca



Introduzione di Paolo De Santis	7
--	---

Riflessioni e prime proposte

1.1 Gli asset su cui puntare	13
1.2 Un modello da cui prendere spunto: Il IV Capitalismo	21

Contributi

2.1 Riposizionare il sistema imprenditoriale comasco di Mauro Magatti	29
2.2 Il capitale imprenditoriale di Stefano Baia Curioni	45
2.3 Sviluppo delle imprese per lo sviluppo del territorio di Marella Caramazza	69
2.4 Il capitale imprenditoriale comasco e l'innovazione di Andrea Granelli	83
2.5 Como e l'impresa: Como e oltre di Giulio Sapelli	97

Appendice	111
------------------	-----

Introduzione

di Paolo De Santis

L'idea di dare vita ad un Centro Studi dell'Economia Comasca nasce dalla necessità di andare oltre il lavoro di analisi dei dati congiunturali a cui troppo spesso ci si limita.

Come Camera di Commercio di Como sentiamo infatti l'esigenza di capire quali siano *nel profondo* i problemi che in molti casi limitano la possibilità delle nostre imprese di essere competitive nel mondo globalizzato, imponendoci di ripensare gli schemi interpretativi fin qui utilizzati.

Ma vogliamo chiarire che l'ambizione del Centro Studi è quella di *andare oltre* lo specifico ambito dell'impresa, per affrontare i temi complessi che riguardano l'intera collettività comasca.

Sono in atto profonde trasformazioni, che non hanno risparmiato e non risparmieranno la nostra provincia.

Trasformazioni sociali innanzitutto, che hanno a che fare anche con l'evoluzione demografica - condizionata da una crescente immigrazione - e poi economiche, tecnologiche, culturali.

Occorre dunque essere attrezzati per comprendere il cambiamento in atto, e disponibili a mettere in discussione le certezze acquisite.

Per questo abbiamo deciso di strutturare questo sforzo di comprensione chiedendo a Mauro Magatti di coordinare un gruppo di lavoro per affrontare, in un primo programma biennale, il tema dei *capitali* che costituiscono il patrimonio della nostra Provincia Comasca.

Come era naturale si è deciso di fare il primo passo analizzando il *capitale d'impresa*, con i contributi raccolti in questa prima pubblicazione, cui seguiranno il *capitale umano*, il *capitale sociale*, il *capitale di luogo*. Abbiamo pertanto preso il via dalla lettura del tessuto economico comasco, aprendo una interlocuzione con i principali attori del *capitale impresa*: gli imprenditori.

Con loro abbiamo cercato di comprendere con quale sguardo essi leggono il presente e affrontano il futuro.

Quella che presentiamo è dunque una lettura sintetica e trasversale delle riflessioni che il gruppo del Centro Studi ha maturato e condiviso, aprendoci le porte ad una maggiore consapevolezza.

Il programma nel suo complesso è impegnativo e ambizioso, e ad esso daranno il loro prezioso contributo di volta in volta studiosi di varie discipline, che siamo certi ci aiuteranno a trovare chiavi di lettura utili per interpretare il futuro in cui noi, non sempre consapevoli, siamo già immersi.

L'intento infine è quello di mettere a disposizione, e non solo di chi si occupa di economia e di impresa, riflessioni utili per le scelte complesse, si badi inevitabilmente *di lungo periodo* (poichè davvero non esistono scorciatoie), da cui dipendono il nostro futuro e quello delle generazioni che seguiranno.

Così, per concludere, è venuto naturale pensare ad una frase di Luigi Einaudi: "*conoscere per deliberare*", che vogliamo accompagni da oggi il lavoro del Centro Studi dell'Economia Comasca.

Ci auguriamo di poter essere utili.

Paolo De Santis

Presidente della Camera di Commercio,
Industria, Agricoltura e Artigianato di Como

Maggio 2012

Il capitale d'impresa

Riflessioni e prime proposte

1.1 Gli asset su cui puntare

**1.2 Un modello da cui prendere spunto:
Il IV Capitalismo**

1.1–

Gli asset su cui puntare

Le riflessioni maturate hanno evidenziato la necessità di definire una politica post distrettuale che consenta di ridare identità e prospettiva unitamente di crescita e di senso al sistema imprenditoriale comasco. Ciò a partire dai caratteri che contraddistinguono il capitale imprenditoriale della provincia, come trasversalmente evidenziato dai diversi contributi al presente volume: multisettorialità, imprenditorialità diffusa, radicamento manifatturiero e apertura internazionale. In un'ottica di valorizzazione industriale contestuale, sono in particolare tre gli asset che emergono come possibili basi per la costruzione di una politica territoriale post-distrettuale: il posizionamento geo-economico di Como, la tradizione industriale e manifatturiera di qualità, la dimensione della bellezza che non è solo del territorio, ma caratterizza in modo più ampio, la produzione comasca.

Si tratta di tre asset, che il presente lavoro ha contribuito a concettualizzare, che vanno pensati come latenze, ovvero da un lato come punti di riferimento per l'azione che possano essere condivisi da soggetti pubblici e imprese. Occorre ora, infatti, tradurli in linee di sviluppo; per questo si tratta, ancora, di latenze che devono essere attivate e rese produttive, moltiplicando gli sforzi – e soprattutto, condividendoli – che la Camera di Commercio ha profuso in questi anni riguardo questi tre asset. Ciò significa che, prima che produttiva, la qualificazione di Como sarà contestuale. Si tratta, infatti, di tre dimensioni che emergono da un contesto che può coniugare, come pochissimi altri spazi economici nel mondo, bellezza e tecnica, efficienza e qualità della vita.

La prima risorsa su cui fare leva è dunque il posizionamento geo-economico dell'area. La provincia di Como è localizzata in un importante snodo di comunicazione con il Nord Europa, con una dotazione infrastrutturale di comunicazione di interesse regionale e europeo in significativa crescita nei prossimi cinque anni, in un territorio con buone e consolidate capacità di consumo ed una tradizione di rapporti con mercati importanti e vitali quali quello tedesco. Vicina a Milano - di cui non è diventata dormitorio proprio grazie alla propria connotazione industriale - Como è, per la qualità della vita, superiore al contesto metropolitano milanese. Una qualità che deve essere comunicata perchè può rivitalizzare l'attrattività di risorse umane qualificate, di cui tutti gli imprenditori intervistati condividono l'attuale necessità forte.

I contributi dei diversi autori, qui raccolti, convergono sull'importanza del posizionamento geo-economico: "La collocazione geografica e la storia dotano Como di un patrimonio artistico e naturale rilevante e meritevole di ulteriore valorizzazione in futuro. La insistenza in uno dei quattro cosiddetti motori d'Europa (Baden-Württemberg, Catalogna, Lombardia e Rodano-Alpi) inseriscono la città nel gotha dello sviluppo economico europeo e dunque le permettono di ambire a un ruolo da protagonista. La vicinanza a Milano, che in taluni casi viene vista come antagonista e rispetto a cui il territorio sente di giocare un ruolo ancillare, è in realtà un punto di forza per le imprese che possono trovare a Milano una potenzialità di network con clienti, fornitori e professionalità di calibro internazionale altrimenti difficili da reperire. Allo stesso tempo Milano è uno dei centri culturali più importanti del mondo in cui le imprese possono facilmente ritrovare stimoli all'innovazione". (Caramazza, p. 71); "Como è vicina a Milano e ai suoi hub, ma è anche sufficientemente lontana da non soffrirne gli aspetti negativi. Rimane ancorata al manifatturiero, ma è anche turistica (...) la ridefinizione dei rapporti con Milano passa da una scommessa che Como può fare con se stessa. Ovvero, diventare una provincia dove bellezza e industria, tecnologia e artigianalità, ricerca e qualità della vita si tengono, più che altrove.

E tutto questo a pochi chilometri da Milano, da Malpensa, dalla Fiera, verso la Svizzera e la Germania” (Magatti, p. 29).

Di questo asset, che da un lato agevola l'unione tra industria e bellezza, dall'altro distingue Como da altre province lombarde, sono consapevoli anche gli imprenditori intervistati. Come ha osservato acutamente uno di loro:

“L'area di Como si divide nella bassa comasca milanese e nella parte alta, Lago e tutto il resto; la parte bassa - che ha la fortuna di essere comunque abbastanza baricentrica, perchè rispetto a Bergamo e Brescia è facilmente raggiungibile ed è all'interno di un triangolo di trasporti che speriamo, seppur in ritardo, sarà sicuramente molto utilizzabile, perchè si potrà arrivare su due aeroporti molto più rapidamente che non dal centro di Milano - ha una infrastruttura logistica invidiabile, e ha molte possibilità di evolvere, in più ha una qualità della vita oggettivamente non paragonabile alla cintura urbana di Milano. Il polo di Lomazzo è facilmente raggiungibile da Milano, ma certo è meglio stare a Lomazzo che non a Quarto Oggiaro o alla Bovisa. Per la parte alta di Como, invece, ci sono gli aspetti del territorio legati al turismo, chiunque venga a Como rimane incantato (...) e tutto questo avviene a quaranta minuti da Milano. Questo è il valore che rende Como differente dalle altre province - perchè è vero che posso andare anche a Bergamo alta, che è stupenda, posso andare a Brescia o sul Garda, ma non lo faccio in una sera. Io spesso ho organizzato con stranieri alle sette, si è alle otto e mezza sul Lago, a Cernobbio... Queste sono le due parti che Como ha a disposizione: quella molto industriale, in cui la qualità della vita può essere indubbiamente migliore, e quella turistica e culturale, che secondo me è una fortuna che viene ancora sottovalutata”.

Eppure, se non valorizzato, tale posizionamento rischia di rimanere poco più di un'idea. La valorizzazione, qui, passa innanzitutto per un investimento nei trasporti. La Pedemontana, treni più veloci, gallerie,

collegamenti tra le città che satellitano a raggera intorno a Milano sono operazioni infrastrutturali, per menzionarne solo alcune, che trasformano il ruolo del posizionamento da una dotazione passiva a un capitale attivamente giocato. Ciò a favore delle imprese che vogliono restare, ma anche di quelle da attrarre; in questo senso, la città deve aprirsi, ovvero deve innanzitutto diventare più accessibile. Certo, altre azioni possono mirare ad accrescere l'attrattività del territorio per le aziende, dalla minimizzazione dell'IMU per ridurre l'impatto della tassazione ed attrarre così imprese e capitali esterni al territorio, ad un'accorta e condivisa programmazione dello sviluppo territoriale.

Il secondo asset è la tradizione di qualità imprenditoriale e manifatturiera. La vocazione imprenditoriale del sistema territoriale, per la sua consolidata tradizione e tensione alla qualità, è difficilmente riproducibile altrove. Per questo, costituisce un patrimonio differenziante fondamentale; il contributo di Sapelli, nel presente volume, è centrato sull'idea di trasmissione del mestiere. La dotazione di know how, declinata come "sapienza manifatturiera", permette di personalizzare l'output a seconda delle richieste del cliente, sia nel business to business che nel business to consumer. A questo proposito sono molto eloquenti le parole di uno degli imprenditori intervistati, che vogliamo richiamare:

"Nel triangolo Bergamo, Milano e Varese siamo la Silicon Valley europea, io credo ci siano la concentrazione di ricchezza e di opportunità più alta al mondo, io me ne sono accorto dopo aver fatto il giro del mondo (...) c'era questo architetto genovese che non riusciva a fare da lui delle scale di design e tutte le volte che veniva con un pezzo un po' strano io gli trovavo minimo tre fornitori e questo la terza volta che è venuto mi ha detto: - ... ma non è possibile, io qua vengo e tu mi fai vedere tre opportunità minimo, a Genova faccio fatica a trovarne uno e faccio fatica a spiegargli cosa voglio, qui è tutto già quasi fatto, già quasi pronto -. Allora questa ricchezza che è nostra va fatta circolare".

La concentrazione di imprese, micro, piccole e medie, in particolare non è, però, sufficiente, in sé, per creare un'identità solida e condivisa che sia base per l'iniziativa collettiva. Perché vengano lanciate e portate avanti strategie di ampio raggio – molto diverse – occorre rinnovare lo spirito del luogo, e questo passa necessariamente attraverso quel processo di risoluzione della crisi identitaria comasca a cui il presente volume vuole contribuire e, nello specifico, attraverso quei pivot che le medie imprese costituiscono nel quarto capitalismo. In particolare, occorre sviluppare la capacità dell'impresa di svolgere un ruolo di leadership come cittadinanza attiva. Nello spirito di partnership, poi, è necessario rinsaldare il legame tra università e sistema imprenditoriale. Si tratta di un punto nevralgico, laddove tutti i contributi al presente volume, trasversalmente, hanno sottolineato la gravità del problema della mancanza di risorse umane qualificate a tutti i livelli, e in particolare alti. Ai fini della formazione delle risorse, sarebbe utile pensare a partnership significative tra imprese del territorio. Più in profondità, il sistema imprenditoriale dovrebbe considerare la formazione come un investimento, non come un mero costo, soprattutto nella fase attuale in cui sono emersi i limiti della delocalizzazione, in particolare in quei settori in cui il know how è strategico.

Troppo spesso la paura che la risorsa formata lasci l'impresa frena la trasmissione delle competenze; sul lungo periodo, ciò porta ad un impoverimento integrale dell'impresa in termini di conoscenza e non è una soluzione meno rischiosa della precedente. Anche perché delle risorse che vanno a qualificarsi altrove, alcune tornano e portano con sé nuova conoscenza. Sempre riguardo la nuova conoscenza, occorre trovare modalità nuove ed effettive di alleanza tra imprese e università, che facciano leva sul reciproco interesse. Occorrono dunque canali specifici che aiutino le imprese ad investire in forme di partnership innovative, di cui Como Venture, ad esempio, può essere considerato un precursore, nella direzione di un dialogo proficuo tra luogo della ricerca e luogo della produzione. Questo punto è tanto più importante, oggi, quanto più la formazione di una nuova imprenditoria passa oggi, in tutto il

mondo, non per canali tradizionali, come avveniva in passato, ma per la ricerca che diventa attività economica, Ciò crea un terreno comune tra le Università, che cercano finanziamenti, e le imprese o i sistemi di impresa, che chiedono conoscenza da trasformare in valore economico.

Il terzo assett è la vocazione alla bellezza del territorio, intesa come attenzione alla qualità ed all'estetica, che permea anche l'attività di impresa, oltre che come bellezza paesaggistica.

L'immaginario che Como attiva è profondamente legato alla bellezza; si tratta non solo di un elemento su cui puntare per lo sviluppo del turismo, ma che può essere mobilitato a favore dell'intera economia, nelle sue diverse forme. Quest'ultima, infatti, potrebbe fare della bellezza un elemento distintivo, valorizzato esplicitamente tramite la comunicazione. Comunicazione che, ad oggi, appare carente e che non permette di giocare la carta della bellezza, a livello sia di singola impresa che di marketing territoriale mirato. Alla qualità, nel manifatturiero in particolare, si appaia la bellezza che il prodotto incorpora e che è frutto di un senso estetico diffuso. Nelle parole di un imprenditore intervistato:

“Gli stampatori di Como hanno sempre avuto ricchezza di gusto e senso del bello che io ho cercato di incapsulare nel mio lavoro”.

Ecco che il prodotto potrebbe esprimere qualcosa di ulteriore rispetto a qualità e tradizione se il valore della bellezza del contesto fosse comunicato in modo più esplicito rispetto a quanto fatto sino ad oggi. Il fatto che Como sia una terra bella in cui è diffuso il valore estetico sul territorio, se comunicato, diventa dunque un valore aggiunto e distintivo, sul quale occorre fare maggiore leva. A questo proposito, Granelli, nel suo saggio, fa riferimento alla “qualità ambientale”. Questa espressione rende bene l'idea del lavoro che un bel paesaggio richiede per diventare un elemento distintivo del Sistema Como.

Il saggio di Baia Curioni propone un'integrazione, in questa prospettiva, tra politiche e istituzioni culturali e la dimensione turistica. Se tanti tra gli imprenditori intervistati lamentano, con parole diverse, la man-

canza di un brand territoriale, i valori su cui quest'ultimo deve fondarsi sono proprio bellezza e qualità. Questo binomio si può declinare anche come estetica e tecnica, imprenditorialità e qualità della vita.

Come sottolineato da Magatti nel suo contributo, a proposito del rafforzamento del brand Como, si tratta di

“Un brand che deve tenere insieme la bellezza del lago, quello che rimane della gloriosa idea serica, l'investimento nella ricerca e nell'università, un forte radicamento manifatturiero e un'elevata qualità della vita. Detto in altre parole: il successo delle imprese comasche sui mercati avviene, oggi più di ieri, a mezzo di risorse che sono in gran parte sul territorio e grazie allo scambio dell'impresa con il territorio”.

1.2–

Un modello da cui prendere spunto: il IV Capitalismo

In questo contesto di bellezza e competenza tecnica, un ruolo importante lo giocano le imprese, che a Como manifestano grandi capacità ma anche punti di debolezza. Particolare interesse può avere in questa sede l'analisi del profilo competitivo e del modello di business prevalente diffuso nella provincia di Como e il confronto con il segmento di imprese medie italiane che va sotto il nome di Quarto Capitalismo e che in questi anni sta dimostrando di ottenere performance decisamente migliori rispetto alle grandi imprese. L'analisi delle differenze tra questo cluster e le imprese comasche fornisce interessanti spunti per individuare percorsi di sviluppo futuro.

Il Quarto Capitalismo – aspetti generali

Il fenomeno del Quarto Capitalismo prende vita a metà degli anni '70, quando inizia ad affermarsi in Italia un modello di impresa leggera, flessibile, e altamente competitiva, in cui il focus prevalente per la creazione di valore è l'innovazione del prodotto e del servizio, ed il rapporto con il cliente è relazionale, fortemente integrato e basato sul dialogo, sull'apprendimento e sull'adattamento.

Queste imprese competono attraverso sistemi di appartenenza territoriale e rapporti di fornitura e sono proiettate internazionalmente, ma ancora fortemente radicate nel territorio da cui traggono le risorse professionali e il capitale di relazioni sociali.

Sono aziende italiane di successo, i cui tratti caratteristici sembrano contraddittori e inusuali, e si sposano perfettamente con quelli che sono stati definiti i caratteri tipici del pensiero organizzativo europeo: declinano in modo del tutto originale fattori fondamentali come la specializzazione, il rapporto con il contesto esterno, la natura della conoscenza, il bisogno di universalità e generalizzabilità dei modelli adottati.

Da queste imprese la crescita è vista non come fine ma soprattutto come mezzo per il raggiungimento dei propri obiettivi di mantenimento della competitività. Il modello di impresa, che sembra un *genus stabile* e non uno stadio transitorio verso dimensioni necessariamente maggiori, riesce a mantenere in equilibrio istanze tipicamente contraddittorie tra loro: una forte cultura imprenditoriale, che non impedisce tuttavia che l'impresa abbia una identità propria e riconoscibile. La caratterizzazione familiare, che tuttavia accetta e integra un solido management professionale. Una macchina organizzativa efficiente, che non impedisce un forte orientamento all'innovazione. Un forte ancoraggio al territorio di origine e contemporaneamente un mindset fortemente internazionale.

Imprese di Como e Quarto Capitalismo : un confronto possibile

Il confronto tra imprese comasche e Quarto Capitalismo nasce dalla constatazione che pur essendovi interessanti similitudini, una osservazione attenta mette in evidenza anche alcune importanti differenze.

Nelle aziende del Quarto Capitalismo, la separazione tra proprietà e management è un principio affermato anche se in modo graduale, la famiglia sta lasciando progressivamente la gestione, mantenendo il controllo e occupando posizioni di amministrazione, governo e rappresentanza politica, e facendosi affiancare da manager professionisti.

Nelle imprese comasche il processo di managerializzazione è ancora allo stadio embrionale e l'imprenditore con la sua famiglia ha ancora

il pieno controllo anche della gestione e non sembra darsi particolare importanza, in generale, alle competenze manageriali, sia in fase di selezione sia in quelle di formazione e sviluppo.

Un altro aspetto caratterizzante le aziende del Quarto Capitalismo è la diffusa *mentalità internazionale*, anche se la famiglia permette di mantenere un forte radicamento nel territorio di origine. Vi è una vera e propria vocazione internazionale naturale, con imprenditori capaci di dominare le logiche del commercio internazionale, consapevoli delle dinamiche geopolitiche e geoeconomiche. Nelle aziende comasche, invece, la *propensione internazionale* si manifesta soprattutto con le esportazioni e con la presenza di uffici commerciali all'estero, mentre sembrano essere complessivamente meno presenti gli insediamenti produttivi in altri Paesi.

Il modello di business delle imprese del Quarto capitalismo le vede competere su mercati di *nicchia ad alta specializzazione*, molto spesso su mercati *business to business*. È quanto accade anche per la maggior parte delle imprese comasche che sono fornitrici di aziende leader a livello internazionale. Questo richiede loro di integrarsi nel processo di produzione dei clienti e di adattare il prodotto e i processi produttivi e organizzativi alle esigenze del cliente, mettendo in campo flessibilità, ascolto e capacità tecnica.

Punto di forza delle imprese comasche è la presenza di ottime maestranze cresciute nel territorio e un senso estetico diffuso nella cultura locale, che rendono la *tradizione manifatturiera di alta qualità* un elemento distintivo delle imprese comasche. Le persone sono alla base di tale eccellenza, sia come leve e motori dello sviluppo tecnologico, sia come memoria storica ed è per questo che risulta estremamente critico il reperimento sul mercato di risorse qualificate. Tuttavia è bassa la tensione alla formazione interna, se non di tipo tecnico e le competenze vengono tramandate sul campo di generazione in generazione. Le imprese del Quarto Capitalismo, invece, pongono molta attenzione

e risorse alla formazione, creando addirittura delle vere e proprie *academy* interne attraverso cui consolidare e diffondere le competenze e mantengono in questo modo una forte tensione allo sviluppo e alla innovazione.

L'innovazione è infatti il cuore del successo delle imprese del Quarto Capitalismo: si tratta prevalentemente di una innovazione di prodotto, che consente di occupare nicchie di mercato a livello mondiale diventandone spesso leader, ma riguarda anche il processo produttivo, che viene sempre di più reso flessibile, piatto (si stanno fortemente diffondendo forme di *lean production & organization*) e focalizzato alla soddisfazione del cliente.

Anche a Como la qualità del prodotto e la efficacia/efficienza del processo produttivo sono il driver principale dell'*innovazione*, tuttavia l'approccio all'innovazione è differente. Le aziende del Quarto Capitalismo hanno già iniziato a muovere i primi passi nell'ottica di un approccio di *open innovation* rendendosi disponibili e aprendosi a collaborazioni, contributi esterni, partnership. Nelle aziende di Como invece l'innovazione viene vista sostanzialmente come proprietaria, come una *close innovation* condizionata da quello che sembra essere un approccio chiuso e poco disponibile al confronto.

Se l'imprenditore comasco continua infatti a mostrare vivacità e un buon interesse per la crescita, la sua *chiusura*, limita decisamente la sua capacità di innovare la proposta di valore e la creazione di ogni forma di aggregazione interorganizzativa, oggi leve fondamentali per la crescita. Tale chiusura è infatti l'opposto dei principi di fiducia e reciprocità, cooperazione e azione collettiva che sono alla base dello sviluppo del capitale sociale e intellettuale di un territorio. L'individualismo e la bassa disponibilità reale – e non solo teorica – a collaborare sono tra i principali punti di debolezza di un'impresa, in un'epoca di risorse scarse e di forte interconnessione e trasparenza tecnologica in cui l'approccio al business emergente è sistemico e collaborativo.

È dunque facile spiegare come mai la *crescita* sia vista più come frutto di un percorso incrementale individuale che si esaurisce all'interno dell'azienda e venga valutata quantitativamente, in termini di fatturato, valore aggiunto e numero di addetti.

Per contro, fare proprio un modello di impresa che, pur non tralasciando i propri obiettivi e le proprie eccellenze, si percepisca inserita in un sistema economico sociale e culturale più allargato con il quale intraprendere iniziative innovative volte a massimizzare il valore di tutti gli attori in gioco, *potrebbe essere la più promettente strada per l'evoluzione del tessuto imprenditoriale comasco.*

Il capitale d'impresa

Contributi

- 2.1 Riposizionare il sistema imprenditoriale comasco**
- 2.2 Il capitale imprenditoriale**
- 2.3 Sviluppo delle imprese per lo sviluppo del territorio**
- 2.4 Il capitale imprenditoriale comasco e l'innovazione**
- 2.5 Como e l'impresa: Como e oltre**
- Appendice**

2.1–

Riposizionare il sistema imprenditoriale comasco.

di Mauro Magatti

I quattro caratteri del capitale imprenditoriale provinciale.

Il tessuto economico comasco, ancora sufficientemente ricco e vitale, sta attraversando una stagione di ridefinizione del proprio spazio economico-identitario. Non più solo tessile, l'attività imprenditoriale è oggi marcatamente multisettoriale: oltre a ciò che rimane della seta, vi sono insediamenti significativi nella meccanica, nel turismo, nelle costruzioni, nel legno-arredo, nella chimica¹.

Si tratta di una notazione importante. La crisi della seta ha infatti prevalso nella percezione diffusa, finendo per produrre un sentimento di sfiducia. Quasi che la mancanza di una rappresentazione comune abbia impedito di riconoscere - e quindi sostenere - ciò che si è sviluppato nel momento in cui il tessile perdeva rilievo. Prendere atto che negli ultimi anni il tessile risulta meno egemone, mentre altri settori sono cresciuti, significa superare la percezione di una depressione dell'area e chiedersi su quali elementi sia possibile fare leva per ripensare e comunicare lo spazio economico comasco in via di costituzione.

Dai dati sappiamo che il tessuto imprenditoriale provinciale è allineato ai parametri dell'Italia settentrionale, sia per l'imprenditorialità diffusa sia per la forte vocazione all'export. Come le altre regioni del Nord, il comasco rimane una zona ad alta densità di piccole imprese: con 50.630

1- Si vedano grafici alle pagine 116, 117 dell'Appendice.

imprese su 594.988 abitanti, il rapporto imprese su persone (8.5) risulta inferiore al dato lombardo (9.6)². Sul totale delle imprese, il 93,9% sono micro-imprese, ovvero hanno meno di 9 addetti (in linea con il dato italiano), mentre il 5,4% è costituito da piccole imprese (10-49 addetti), lo 0,6% sono medie imprese (50-249 addetti) e solo lo 0,1% è costituito da grandi imprese (oltre 250 dipendenti). La componente artigianale è, in particolare, molto consistente: sul totale delle imprese, oltre 1/3 appartengono a questa tipologia³. Ciò, però, non si traduce in localismo, come dimostra il dato sulle esportazioni che, nel 2010, hanno sfiorato i 4.6 miliardi di euro - perfettamente in linea con il dato lombardo - recuperando un 14% rispetto al 2009, incremento tuttavia non sufficiente a compensare il calo registrato tra il 2008 e il 2009 (equivalente circa a -25%, il minimo storico).

Dunque multisettorialità, imprenditorialità diffusa, radicamento manifatturiero e apertura internazionale sembrano i quattro caratteri che contraddistinguono il capitale imprenditoriale della provincia. Quattro caratteri che vanno qualificati da una considerazione relativa all'evidente squilibrio territoriale, dato che a fronte di un'area meridionale altamente imprenditoriale si trova una zona settentrionale vistosamente più fragile.

Fin qui la descrizione. Ma cosa dire delle prospettive?

Per provare a ripensare il sistema imprenditoriale comasco è utile porre tre interrogativi, ovvero: Perché le imprese restano sul territorio? Perché l'area è scarsamente attrattiva rispetto a imprese e capitali stranieri? Come nascono, oggi, le nuove imprese?

2- Si veda grafico a pagina 113 dell'Appendice.

3- In totale, le imprese artigiane in provincia di Como sono risultate di 18.029 unità a dicembre 2011. Si veda 2° grafico a pagina 118 dell'Appendice.

Perchè le imprese restano

Negli ultimi anni, molte imprese hanno chiuso i battenti a causa della crescente pressione concorrenziale. Alcune, quelle che disponevano di forza sufficiente, hanno delocalizzato, con esiti ambivalenti. Ma, nel complesso, ben poche imprese se ne sono andate.

Non si tratta di un'osservazione banale. Le imprese comasche - e ovviamente il discorso vale anche per altre province del Nord Italia - mostrano un forte attaccamento al territorio. Le ragioni sono diverse e solo alcune risultano di natura economica.

Il piccolo imprenditore comasco è, prima di tutto, affettivamente legato al territorio. Il fatto che molti imprenditori siano nati e vissuti qui fa sì che, per tanti, l'idea di spostarsi rimanga un'astrazione più che un'opzione effettiva. Per le imprese familiari, poi, la permanenza dell'azienda sul territorio fa parte del "pacchetto ereditario": le radici contano, tanto più che spesso il patrimonio familiare - la base economica dell'attività - rimane ampiamente localizzato. Le interviste confermano un tale orientamento. Ci si sente comaschi e comaschi - fino a prova contraria - si vuole rimanere.

Una seconda ragione ha a che fare con alcune caratteristiche ambientali della regione. A Como si rimane perchè la zona è bella, tranquilla e con una buona qualità della vita. A poca distanza da Milano, Como gode dei vantaggi del grande e del piccolo allo stesso tempo.

In terzo luogo, all'area si riconosce una dotazione di *know how* importante. Una sorta di "sapienza manifatturiera", tipica di diverse aree distrettuali⁴, che si traduce in capacità di personalizzare l'output a seconda delle richie-

4- Como è intersezione tra diversi distretti: il serico, il tessile, la produzione e la lavorazione dei metalli, il mobile-arredo della Brianza, il metalmeccanico lecchese. Quest'ultimo è un buon esempio dei confini laschi dell'organizzazione economica territoriale, poichè tale distretto, da un alto, non si esaurisce tra Lecco e Como, ma include aziende milanesi e bergamasche, dall'altro, per la sua forte quota di export, può aiutare a pensare il territorio, più ampio, degli scambi commerciali.

ste del cliente, sia nel business to business che nel business to consumer. Queste tre ragioni sono strettamente intrecciate, come efficacemente riassume un intervistato:

“Nel triangolo Bergamo, Milano e Varese siamo la Silicon Valley europea, io credo ci siano la concentrazione di ricchezza e di opportunità più alta al mondo, io me ne sono accorto dopo aver fatto il giro del mondo, questo è il posto più bello del mondo - bisognerebbe fare dei pullman per far girare gli imprenditori, qui c'è il lago e Milano è lì a portata di mano, se voglio andare al cinema la sera o devo avere formazione... Qui c'è tutto! Pensi che c'era questo architetto genovese che non riusciva a fare, da lui, delle scale di design e tutte le volte che veniva con un pezzo un po' strano io gli trovavo minimo tre fornitori. E questo, la terza volta che è venuto, mi ha detto: - Ma non è possibile, io qua vengo e tu mi fai vedere tre opportunità minimo, a Genova faccio fatica a trovarne uno e faccio fatica a spiegargli cosa voglio, qui è tutto già quasi fatto, già quasi pronto - allora questa ricchezza che è nostra va fatta circolare”.

Dunque, nonostante le tante cose che non vanno, le imprese mantengono un legame forte col territorio. Tanto più oggi, nel momento in cui anche la stagione del decentramento “facile” sembra ormai alle spalle. Nel quadro della “seconda globalizzazione” - più instabile e politicamente controversa - le imprese, più di dieci anni fa, hanno tutte le intenzioni di rimanere: vuoi sotto la spinta di fattori quali il riequilibrio dei costi di produzione - minori in altri paesi, ma spesso non tanto inferiori da compensare le spese di logistica e coordinamento -, vuoi per le difficoltà incontrate in alcune operazioni concretamente effettuate, vuoi per la crescente consapevolezza dell'importanza di mantenere il controllo

diretto sui processi produttivi⁵ - soprattutto laddove essi sono ad alto contenuto di *know how* artigianale e di personalizzazione dell'output. Come ci ha detto un intervistato:

“più ci si allontana dai nostri confini più diventa problematico [produrre altrove], per la manovalanza che non è preparata: magari in India costa meno la manodopera, ma dovrete mandare le tue squadre ad insegnargli, per il montaggio un po' ci si arriva, ma per produrre lì la vedo impossibile, perchè per il custom made, è dura affidarti a produttori locali”.

Dunque, le imprese comasche sono desiderose di rimanere. Ma questo orientamento scarica sul territorio una nuova responsabilità: affinché tale scelta si riveli propulsiva e non regressiva, occorre concludere una nuova alleanza per la crescita, basata sullo scambio di valore tra l'impresa, capace di stare sui mercati, e il territorio, fornitore di quel valore aggiunto senza il quale nessuna piccola e media impresa può pensare di sopravvivere nella globalizzazione.

I termini di tale alleanza rimangono ancora da scrivere, a partire da un nuovo, mutuo riconoscimento tra l'impresa e il contesto sociale circostante. Ciò che appare chiaro è che, nell'epoca che stiamo attraversando - molto diversa da quella alle nostre spalle - saranno le forme concrete assunte da queste nuove alleanze contestuali per lo sviluppo a svolgere un ruolo fondamentale nel determinare il destino di molte piccole imprese e, per questa via, di molti territori.

5- Come ben argomenta un intervistato:

“Io non vado in Cina a produrre, perchè la qualità la voglio sott'occhio, la gente compra un'etichetta nel nostro settore, io non sono amante del Made in Italy, è che devo controllare i processi, compro tessuti dappertutto (...) però se delocalizzo in Cina, poi mi arriva la merce e [se qualcosa non va] è troppo tardi”.

Perchè non arrivano nuove imprese

Se le imprese non si spostano, è anche vero, però, che le imprese non arrivano.

Nonostante l'alto potenziale dell'area, il comasco, come tutto il Nord Italia, rimane un'area sostanzialmente estranea ai flussi degli investimenti esteri. Come mai nessuno pensa a Como che, come osservato, è un'area con buone risorse economiche, professionali e naturalistiche?

Alcuni problemi sono comuni a gran parte del territorio italiano. In particolare, la pesantezza della burocrazia e la arretratezza delle infrastrutture. La viabilità, che l'orografia del territorio rende particolarmente difficile⁶, è un ostacolo oggettivo all'attrattività di nuovi investimenti. Persino la vicinanza agli aeroporti milanesi e alla Fiera sono opportunità frenate dal sistema viario e dei trasporti, che difettano a causa di una concezione centralista che penalizza il comasco. Come è stato notato:

“la Lombardia è milanocentrica, nel senso che noi siamo in un sistema a raggiata come una ruota della bicicletta e manca però il pneumatico, cioè noi abbiamo Como, Bergamo, Varese, Pavia, che sono in and out su Milano e non sono collegate da un qualcosa che consenta di avere facilità di scambio, è un limite che ad esempio non c'è in Emilia Romagna, noi proponiamo la rete ma in realtà siamo centrali come concetto. Ci vorrebbe innanzitutto un sistema di mobilità delle auto, dei treni e dei camion che faccia il giro, a questo punto cominciano a girare le persone e questa diventa una grande metropolitana, noi di fatto siamo già una megalopoli senza rendercene conto”.

6- Occorre segnalare che alcuni interventi di miglioramento dei collegamenti viari sono già in atto, pensiamo ad esempio al potenziamento della A9, uno dei principali collegamenti tra Lombardia ed Europa, e allo sviluppo del sistema viabilistico pedemontano, che include anche quello, auspicato, della tangenziale di Como.

A questa prima ragione se ne possono aggiungere altre due.

La prima è la carenza di un'azione concertata ed efficace di marketing territoriale. L'avvio di una nuova strategia in tale senso, anche in accordo con aree limitrofe, potrebbe favorire l'attrattività non solo delle imprese, ma anche delle risorse umane più qualificate che, ad oggi, le imprese comasche faticano a reperire e a trattenere.

La seconda ragione comprende la pianificazione urbanistica e la disponibilità di terreni atti a nuovi insediamenti produttivi. Trattandosi di una zona densamente popolata, la disponibilità di spazi localizzativi è scarsa e i costi elevati. Ne risulta una stagnazione imprenditoriale. Combattere questa situazione richiede una decisa azione strategica di livello almeno provinciale, se non sovraprovinciale. L'obiettivo di tale azione è creare opportunità interessanti per nuovi investimenti stranieri (si pensi, per esempio, al riuso delle aree dismesse delle vecchie fabbriche industriali). Per realizzarlo occorre, oltre ad un'idea, la fiducia degli investitori, in un momento in cui l'economia globale presenta un'importante disponibilità di risorse finanziarie da investire. Ed è esattamente su tale fiducia che occorre investire. Una più decisa azione in tal senso potrebbe portare risultati molto positivi, soprattutto per l'interesse che un'area come quella comasca - ottimamente inserita in quella grande piattaforma economica che è il Nord Italia - può oggettivamente offrire.

Su questo punto occorre insistere. In un'economia aperta, la prosperità economica dipende, in gran parte, dalla capacità di produrre valore in grado poi di diventare fattore di attrattività di nuove risorse, capacità che ha a che fare con il rafforzamento sinergico di economia e società.

Da dove nascono le nuove imprese

Arriviamo così alla terza domanda, ovvero da dove nascano le nuove imprese.

Anche in questo caso, la domanda non è banale. All'origine dell'ondata imprenditoriale che ha fatto grande il Nord Italia e Como nei decenni che sono alle nostre spalle, stanno l'ascesa e il declino delle grandi imprese manifatturiere che ha, con il tempo, prodotto una formidabile disseminazione imprenditoriale a base familiare. Al livello di sviluppo industriale degli anni '60 e '70, il *know how* artigianale e la competenza tecnica direttamente disponibili a chi svolgeva un'attività lavorativa erano sufficienti, a certe condizioni, a sostenere la nascita di una nuova impresa. Anche perchè i mercati, ancora prevalentemente razionali, presentavano barriere all'entrata relativamente modeste.

Sarebbe però un errore pensare che un tale modello possa riprodursi oggi, in condizioni di mercato (con dimensioni continentali, se non planetarie) e tecniche (estremamente avanzate) del tutto diverse. In questa nuova situazione, la nascita di nuove imprese, al di là di una dinamica fisiologica di nati-mortalità imprenditoriale, avviene seguendo percorsi e attraverso dinamiche nuove. Ne menziono alcune.

In primo luogo, nuove imprese possono nascere per disseminazione di imprese esistenti. Rispetto al passato, però, vi è una differenza importante. Come mostrano gli studi sull'evoluzione dei distretti italiani, negli ultimi anni il sistema imprenditoriale della penisola ha seguito un processo di gerarchizzazione, con la formazione di un tessuto di medie imprese che sono i pivot del processo di internazionalizzazione. Sono queste imprese a svolgere quella funzione di incubatori nel passato assolta dalle grandi imprese industriali. La nascita di nuove imprese capaci di durare deriva, sempre più frequentemente, da un processo di crescita delle imprese esistenti, che formano competenze adeguate le quali, poi, diventano eventualmente imprenditoriali.

In secondo luogo, nuove imprese nascono oggi dalla ricerca e dalla università. L'idea di base è che la partecipazione al mercato mondiale richiede la conoscenza di codici (tecnico-scientifici, ma anche estetici e culturali) e di conoscenze formalizzate e astratte a cui è molto difficile accedere. Proprio per questo, il legame tra università e territorio è fondamentale, ma non va stretto troppo. Oggi più di ieri, l'università deve essere una torre capace di collegare il territorio con i linguaggi e i codici globali. Voler piegare troppo rigidamente l'università ai bisogni del territorio (ammesso che sia possibile conoscerli) è un errore. La relazione va, invece, invertita. L'università e i suoi dintorni costituiscono un canale fondamentale per favorire l'innescio sul territorio di nuove energie imprenditoriali. Secondo quella logica della semina abbondante che ogni buon contadino previdente conosce bene.

In terzo luogo, la mobilità delle persone. In un mondo aperto, se i giovani non viaggiano, se non hanno esperienze professionali in contesti diversi, è difficile che possano esprimere un qualche spirito imprenditoriale all'altezza del tempo. E se ciò vale in generale, vale in modo particolare per le nuove generazioni delle famiglie imprenditoriali, laddove la possibilità di fare esperienze all'estero è una delle condizioni per il successo del passaggio generazionale.

In un'epoca come la nostra, la mobilità va poi pensata in modo integrato: in entrata e in uscita, fisica e virtuale. Occorre creare occasioni per far venire sul territorio giovani e/o professionisti ad alto potenziale. Così come potrebbe essere importante investire risorse, come territorio, per inviare giovani brillanti all'estero. Il ritorno nel medio-lungo termine è assicurato. Da questo punto di vista, nell'ottica di favorire la gemmazione dell'esistente attraverso l'immissione nel sistema imprenditoriale comasco di risorse umane ad alta qualificazione, è di un certo interesse il progetto ComON, il primo sistema di *creativity sharing* su scala europea. Si tratta, come noto, di un sistema di condivisione di sensibilità creative volto a individuare e a supportare i talenti più promettenti negli ambiti della moda, del design e dell'arte. L'interesse del

progetto⁷, che Como ospita, sta nel metodo utilizzato: creare canali di attivazione e rapporti di collaborazione tra giovani creativi europei e tra questi e le imprese comasche. Ugualmente preziosa è la capacità di attrazione di giovani studenti stranieri da parte della sede del Politecnico. Un piccolo patrimonio su cui occorre investire di più.

In quarto luogo, hanno un ruolo importante le iniziative con funzione di incubazione imprenditoriale. Da questo punto di vista, Como si è già attivata e si tratta ora di vigilare affinché ciò che è stato creato funzioni al meglio. Si pensi, in particolare, al Parco Scientifico Tecnologico di Lomazzo (ComoNExT), nato come agevolatore del trasferimento della conoscenza dal mondo della ricerca ad imprese caratterizzate da contenuti innovativi e a tecnologia avanzata, e a Como Venture, società finanziaria che investe in imprese innovative ad elevato contenuto tecnologico e potenziale di crescita, mediante assunzione di partecipazioni al capitale, per un arco temporale medio-lungo⁸.

Queste iniziative sono di buon valore, anche se occorrerà tenerle monitorate e verificare la loro capacità di portare frutti.

Infine, non si deve dimenticare l'ambito delle attività commerciali, dei servizi, del turismo e del terzo settore. Il buono stato di salute dell'economia locale non dipende solo dal manifatturiero esportatore, ma anche dai servizi alle persone e al territorio. Anche questi settori sono strategici, dato che contribuiscono in maniera rilevante a elevare la qualità della vita, aspetto che, come sappiamo, è particolarmente importante per l'economia contemporanea. Questi comparti soffrono

7- Il progetto nasce sotto l'egida di Confindustria Como e dall'intuizione di un gruppo di giovani imprenditori lariani con l'obiettivo di configurare una piattaforma di scambio culturale, un laboratorio di formazione permanente non solo come attività di talent scouting, ma come "un hub della creatività" europea.

8- Como Venture seleziona e investe in progetti di imprese che favoriscono processi di innovazione, di sviluppo e di trasferimento tecnologico, traducibili in prodotti industriali brevettabili e in grado di remunerare il capitale investito. Como Venture opera anche in sinergia con il Parco Scientifico Tecnologico.

spesso di scarsa capacità innovativa, dunque meritano un'attenzione particolare allo scopo di favorire e accompagnare quelle iniziative che riescono, invece, ad introdurre elementi di innovazione.

Riposizionare Como

Quello comasco è un sistema imprenditoriale in transizione. Superata l'identificazione con il tessile, è alla ricerca di una nuova identità. L'identità non è una definizione, ma un processo. Essa si definisce in base alle pagine di una storia che si riesce effettivamente a scrivere. Anche se tale storia, oltre che da eventi e da occasioni esterne, dipende dal modo di pensarsi e dagli obiettivi perseguiti.

Persa la sua vecchia identità, Como può provare a riconoscere il glorioso pezzo di strada alle sue spalle e, partendo da qui, fissare nuovi ambiziosi obiettivi. La riorganizzazione polisettoriale conferma una vocazione imprenditoriale, ma di per sé non basterà.

I tre interrogativi che abbiamo approfondito indicano delle prospettive concrete: le imprese che restano devono irrobustirsi e, se possibile, permettere una gemmazione interna. Occorre, poi, riuscire ad attrarre nuovi investimenti dall'esterno e individuare i canali attraverso cui possono nascere nuove imprese con possibilità di successo. Per andare in questa direzione, delinea una possibile pista di sviluppo strategico.

Rafforzare una nuova visione identitaria del sistema imprenditoriale comasco significa maggiore valorizzazione del posizionamento geoeconomico della città, a partire da una relazione più consapevole e vantaggiosa con Milano, in una prospettiva *win-win*. Il rapporto di Como con Milano è, in una parola, imprescindibile; al punto che è impossibile parlare oggi di geografia economica e identitaria di Como senza considerarne la storica relazione con la capitale lombarda.

La vicinanza con Milano espone al rischio di trasformare Como in un bel sobborgo della grande città. Una prospettiva solo apparentemente interessante. In realtà, questo rischio può essere scongiurato proprio grazie ad un rinnovato investimento nel capitale imprenditoriale dell'area. Il che apre una possibilità tutta diversa.

È interessante osservare come tutti gli imprenditori intervistati abbiano mostrato una chiara consapevolezza dell'offerta comasca in termini di qualità della vita, incomparabile rispetto alla periferia milanese. Una qualità che, se correttamente comunicata, può costituire un fattore di attrattività importante per risorse umane qualificate. A questo primo aspetto si affianca una seconda consapevolezza, che coincide con la valorizzazione differenziale delle aree che compongono Como e provincia. Come ha osservato un intervistato:

“l'area di Como si divide nella bassa comasca milanese e nella parte alta, Lago e tutto il resto; la parte bassa - che ha la fortuna di essere comunque abbastanza baricentrica, perchè rispetto a Bergamo e Brescia è facilmente raggiungibile ed è all'interno di un triangolo di trasporti che speriamo, seppur in ritardo, sarà sicuramente molto utilizzabile, perchè si potrà arrivare su due aeroporti molto più rapidamente che non dal centro di Milano - ha una infrastruttura logistica invidiabile, e ha molte possibilità di evolvere, in più ha una qualità della vita oggettivamente non paragonabile alla cintura urbana di Milano. Il polo di Lomazzo è facilmente raggiungibile da Milano, ma certo è meglio stare a Lomazzo che non a Quarto Oggiaro o alla Bovisa. Per la parte alta di Como, invece, ci sono gli aspetti del territorio legati al turismo, chiunque venga a Como rimane incantato (...) e tutto questo avviene a quaranta minuti da Milano. Questo è il valore che rende Como differente dalle altre province - perchè è vero che posso andare anche a Bergamo Alta, che è stupenda, posso andare a Brescia o sul Garda, ma non lo faccio in una sera. Io spesso ho organizzato con stranieri alle sette, si è alle otto e mezza sul Lago, a Cernobbio... Queste sono le due

parti che Como ha a disposizione: quella molto industriale, in cui la qualità della vita può essere indubbiamente migliore, e quella turistica e culturale, che secondo me è una fortuna che viene ancora sottovalutata”.

Dunque, Como è vicina a Milano e ai suoi hub, ma è anche sufficientemente lontana da non soffrirne gli aspetti negativi. Rimane ancorata al manifatturiero, ma è anche turistica.

In realtà, la ridefinizione dei rapporti con Milano passa da una scommessa che Como può fare con se stessa. Ovvero, diventare una provincia dove bellezza e industria, tecnologia e artigianalità, ricerca e qualità della vita si coniugano, più che altrove. E tutto questo a pochi chilometri da Milano, da Malpensa, dalla Fiera, verso la Svizzera e la Germania.

Il capitale imprenditoriale comasco ha risorse che permettono una piena valorizzazione dell'elemento contestuale; tali risorse sono la vocazione alla bellezza del territorio, la tradizione manifatturiera, il gusto, l'imprenditorialità diffusa, la cultura industriale, l'offerta dei tanti terziisti, la disponibilità di manodopera qualificata, una buona presenza di istituzioni al servizio dell'impresa. Le interviste svolte mostrano un altro punto importante. E cioè che nel mondo imprenditoriale questi elementi si coniugano con altri emergenti, tipici della fase attuale. Penso alla rinnovata sensibilità ambientale, alla valorizzazione del sociale, all'idea di centralità della qualità nelle sue diverse dimensioni. Scommettendo su questi aspetti, l'area comasca ha modo di riqualificarsi sui mercati internazionali; sia per il tipo di produzione di qualità che la caratterizza, sia per essere un luogo dove si può vivere e lavorare bene. Una tale ridefinizione identitaria passa da due azioni.

La prima è il rafforzamento di un brand Como. Un brand che deve tenere insieme la bellezza del lago, quello che rimane della gloriosa idea serica, l'investimento nella ricerca e nell'università, un forte radicamento manifatturiero e un'elevata qualità della vita. Detto in altre parole: il

successo delle imprese comasche sui mercati avviene, oggi più di ieri, a mezzo di risorse che sono in gran parte sul territorio e grazie allo scambio dell'impresa con il territorio. Gli imprenditori esprimono molto chiaramente questa nozione di valore contestuale condiviso come vantaggio competitivo della propria azienda. Così osserva uno degli intervistati:

“Gli stampatori di Como hanno sempre avuto ricchezza di gusto e senso del bello che io ho cercato di incapsulare nel mio lavoro”.

Sta qui, nelle nuove condizioni storiche nelle quali ci apprestiamo a vivere, l'interesse dell'impresa a valorizzare le risorse umane, sociali e ambientali del contesto. E, viceversa, l'interesse del territorio e dei suoi soggetti a lavorare con, e per, le imprese. In un rinnovato spirito di alleanza. M. Porter ne parla come “creazione di valore condiviso”⁹.

La prospettiva verso cui tendere è dunque *win-win*, poichè basata sui punti di convergenza tra gli interessi di una pluralità di attori. Si pensi, ad esempio, al tema della formazione delle risorse umane. Nell'ottica della valorizzazione contestuale, l'impresa non è una realtà chiusa, una fortezza arroccata sulla difensiva, ma una realtà aperta, i cui confini rispetto all'ambiente esterno prossimo sono labili. F. Butera ne parla come di una “impresa integrale” (Butera 2009), ovvero di un'impresa capace di perseguire in modo integrato elevate performance economiche e sociali e che agisce concretamente per proteggere e sviluppare l'integrità degli stakeholders e dell'ambiente fisico, economico e sociale¹⁰. Quella integrale è, dunque, in primis, un'impresa aperta alla collaborazione.

Per andare in questa direzione, occorre investire sia da parte delle imprese che da parte delle comunità locali. L'obiettivo deve essere quello di

9- Vedi, tra altri, Porter e Kramer 2011 e Magatti 2011.

10- Butera in Lamborghini 2010, pagina 58.

accrescere il valore contestuale, che porta vantaggi per tutti in relazione all'ambiente globalizzato nel quale siamo collocati. Ciò significa anche spendersi per ciò che apparentemente non ha un ritorno immediato, ma che fertilizza l'humus da cui cresce la pianta-impresa. Per citare un altro intervistato:

“Se lei va a vedere, è morto Gianni Versace e la Como della seta e dei tessuti è andata in crisi, lì c'era un creativo che alimentava l'industria comasca per poi portare tutti i suoi prodotti nel mondo (...) allora la questione è: perchè noi non riusciamo a favorire la crescita di creativi? Certo, poi di Versace ne nasce uno ogni 50 anni, ma aspettando il prossimo cerchiamone una ventina, quindi un'attenzione alla cultura, alla creatività, a cose che apparentemente sembrano inutili il giorno dopo ma che magari fra cinque anni portano dei valori o delle cose, andrebbe incentivata (...) Se noi non investiamo in quella cosa lì, siamo qui con le nostre macchine che non sappiamo cosa metterci dentro”.

Ecco, dunque, la sfida che si apre per Como: superare una volta per sempre la propria identità distrettuale, accettare la polisettorialità, valorizzare il proprio posizionamento geo-economico, proponendosi come uno spazio economico, sociale e culturale capace di coniugare bellezza e tecnica, efficienza e qualità della vita, nel quadro di una qualificazione contestuale prima che produttiva.

2.2—

Il capitale imprenditoriale

di Stefano Baia Curioni

La città e il territorio comasco sono oggi partecipi di una trasformazione che investe l'Italia del Nord come parte della regione allargata del Sud Europa. La velocità e la radicalità percepita di questa trasformazione - in un territorio che da alcuni decenni stenta a ritrovare i ritmi e le direzioni di crescita economica che lo hanno caratterizzato nel passato meno recente - determinano preoccupazioni, senso di una certa precarietà identitaria e prospettica, e il desiderio di innescare interventi di natura pubblica e privata capaci di restituire una linea comune di azione e di sviluppo. Un'esigenza insomma di *urban/territorial redevelopment*.

La prospettiva in cui concettualizzare e disegnare tale intervento deve tener conto dell'interazione attuale e potenziale tra variabili esogene ed endogene al territorio e anche fondare una riflessione e una scelta in merito all'unità di misura territoriale che deve essere considerata.

In termini generali, infatti, l'approccio economico (*new urban economics*) ai problemi di distribuzione e agglomerazione spaziale (cfr. E.L. Glaeser, *The economic approach to cities*, 2007, Harvard Institut for Economic Resarch), tende a considerare in modo privilegiato i motivi che incentivano la mobilità degli individui, valutando a questo proposito variabili endogene legate ai salari, alla produttività, ai vantaggi o svantaggi di localizzazione (costo delle case e della vita, servizi alle persone e *amenities*) e di trasporto. Questo approccio, la cui complessità comunque esula da questo contributo, tende a muoversi analiticamente su sistemi ampi e a spiegare le dinamiche di aggregazione/polarizzazione sulla base di vantaggi stabili e strutturati di localizzazione.

Nel caso di Como l'analisi dovrebbe quindi tenere in considerazione comparativamente una ampia fascia di cintura attorno a Milano e sarebbe fortemente influenzata dalle condizioni di attrattività relativa che si stanno sviluppando comparativamente nelle fasce interne o semiperiferiche della città rispetto alle istanze locali più periferiche (come quella di Como). Tali vantaggi di localizzazione tendono ad avere *path dependencies* (G. Myrdal le aveva chiamate *causazioni circolari cumulative*) ovvero a variare lungo percorsi caratterizzati da resilienze e tempi di trasformazione lunghi.

Più recentemente queste impostazioni sono state oggetto di considerazioni critiche tendenti in particolare a reinserire le dimensioni dell'innovazione e le condizioni che la possono favorire tra i fattori che possono regolare le dinamiche di agglomerazione (cfr. A.J.Scott, M. Storper, *Rethinking human capital, creativity and urban growth* 2009; M. Storper, *Agglomeration, Trade and Spatial Development: Bringing Dynamics Back In*, LSE UCLA 2009).

Un'ulteriore linea di lavoro, che rappresenta un'estensione di quella proposta dal gruppo di geografi californiani, è rappresentata dagli interventi strettamente connessi alla dimensione culturale e ai fattori che influenzano selettivamente la convergenza di competenze "creative" in agglomerati urbani specifici. Interventi che in Italia hanno trovato un momento di sintesi e iniziale verifica empirica nell'idea di distretto culturale e di distretto culturale evoluto finanziati da Cariplo e testati in diversi ambienti urbani del paese. In particolare Santagata (Santagata W., 2002, *Cultural Districs, Property Rights and Sustainable Economic Growth* International Journal of Urban and Regional Research, Volume 26, Issue 1, March 2002, pp: 9-23) ha sviluppato una tassonomia che classifica le possibili forme distrettuali in:

- distretti culturali metropolitani e turistici caratterizzati da attività di servizio, di intrattenimento, di fruizione artistico culturale legata al patrimonio;

- distretti culturali istituzionali che proteggono con marchi i prodotti locali;
- distretti culturali industriali, laddove la presenza di competenze intangibili e di brand diventa una sorgente di vantaggio competitivo (moda e design a Milano per esempio).

A questa classificazione si aggiunge poi la prospettiva indicata da Sacco (Sacco PL., Tavano Blessi G., Nuccio M., 2009, *Cultural Policies and Local Planning Strategies: What Is the Role of Culture in Local Sustainable Development?* The Journal of Arts Management, Law, and Society, Volume 39, Number 1 / Spring 2009, pp: 45 – 64) che prevede una concentrazione sulle condizioni di circolazione della conoscenza e in particolare sinergie tra attori culturali, economici ed educativi, per sviluppare processi di innovazione radicale in situazioni di declino post industriale.

Tutte queste prospettive, pur nelle loro profonde differenze, chiedono livelli di analisi che oggi sono in parte ancora da costruire nel caso di Como. In questa fase l'obiettivo che ci si prefigge è quello di delineare un quadro diagnostico del disagio avvertito dagli operatori del territorio - muovendosi quindi nell'intorno definito amministrativamente dalla provincia - per arrivare a definire alcune possibili e iniziali linee di intervento.

L'idea in particolare è di affrontare questo compito diagnostico a partire da una ricognizione delle caratteristiche principali del quadro relativo ai comportamenti e alle risorse imprenditoriali (capitale imprenditoriale) del territorio.

Il punto può essere declinato lungo prospettive diverse.

- La prima è offerta dalla prospettiva storico-geografica, che può mettere in luce le dinamiche di lungo periodo e l'interazione tra esse e i fenomeni evolutivi più rapidi e recenti.

- La seconda è costituita dall'analisi dell'effettiva capacità competitiva oggi visibile nel territorio comasco, con i suoi punti di forza e di debolezza.
- La terza è data dalla prospettiva delle competenze e dalla loro aggregazione e distribuzione nel territorio.
- La quarta è suggerita dall'idea che i processi innovativi, visti su scala territoriale, siano il risultato di dinamiche collettive rispondenti ad incentivi di natura non solo economica, ma anche sociale.

Questo contributo deve quindi essere inteso come una traccia e una ipotesi tese soprattutto ad inquadrare problematicamente il compito di definire una strategia culturale per lo sviluppo contemporaneo dell'innovazione, delle capacità imprenditoriali/istituzionali, ma anche delle capacità civili e politiche del territorio.

1. La dimensione storica e geografica

In uno sguardo di estrema sintesi, la storia economica di Como almeno a partire dalla prima metà del XVIII secolo è scandita dai segni di una industrializzazione precoce, costruita a partire dalla relazione di relativa semiperiferia mezzadrile (o con canoni di affitto in natura e parziale compartecipazione) che l'altipiano brianzolo ha assunto nella relazione di progressiva integrazione con gli interessi delle *élites* mercantili del capoluogo milanese (B.Caizzi, *Il Comasco sotto il dominio spagnolo. Saggio di storia economica e sociale*, Como 1955, D. Sella, *L'economia lombarda durante la dominazione spagnola*, Mulino, Bologna, 1982; I. Wallerstein). In questo senso la localizzazione delle economie comasche è stata tradizionalmente interpretata nella sua relazione con il baricentro milanese e nella prospettiva centro-periferia.

I nuclei di protoindustria tessile e serica, diffusi nel territorio in conseguenza dei regimi di produzione agricola dipendenti dal mercato milanese e dalle sue linee di esportazione internazionale, si sono poi progressivamente accentrati in una forma industriale e distrettuale che si è radicata, a partire dal secondo ottocento, per conoscere significativi momenti di sviluppo nel secondo dopoguerra fino agli anni della globalizzazione economica.

Questa tradizione, seppur radicata in un passato lontano, ha attraversato il percorso della deindustrializzazione più recente lasciando una significativa *legacy* al territorio.

È possibile ipotizzare che essa si sia tradotta:

- in competenze industriali specifiche e dirette nel settore della moda e della seta -produzioni molto specializzate e di qualità- che si sono integrate alla progressiva edificazione del distretto milanese della moda;
- in competenze connesse alle infrastrutture meccaniche (meccanica leggera ed elettromeccanica di consumo);
- in marchi caratterizzati da una elevata reputazione internazionale;
- in pratiche commerciali consolidate anche in prospettiva internazionale;
- in storie imprenditoriali capaci di suscitare orgoglio identitario ed esempio su scala anche internazionale (Ratti, Mantero per esempio).

A questa antica connotazione industriale si è nel tempo sovrapposta una vocazione commerciale, bancaria e di servizio, che la città ha maturato nel corso del Novecento grazie alla relazione con il tessuto industriale circostante, alla sua naturale prossimità transfrontaliera, alla sua posizione di centro di migrazione *part time* per la presenza di numerosi lavoratori frontalieri in Svizzera.

Un terzo nucleo di tradizioni e competenze che proviene dalla storia della città è costituito dai servizi turistici e immobiliari che si sono sviluppati attorno allo straordinario patrimonio di ville e parchi che circonda la città, e che hanno dato luogo a stagioni turistiche caratterizzate in modi progressivamente differenti: prima come luogo di villeggiatura elettivo per l'alta società milanese e lombarda, poi come riferimento per eventi e per una presenza business e internazionale che si combina con la presenza di nuclei di grande elite e flussi più popolari di turismo culturale e naturalistico. (Naccarato C., *Il turismo d'élite sul lago di Como: il grand'Hotel Villa d'Este*, 165-191 in "Temi di storia economica del turismo lombardo", a cura di A.Carera, Vita e Pensiero, 2002)

Questi nuclei tradizionali, provenienti dalla storia profonda della città e del suo paesaggio hanno convissuto nel lungo periodo, almeno negli ultimi cento anni, sviluppando un'identità specifica e differenziata del territorio, costruita nel confronto permanente con Milano e proiettata ad acquisire anche un ruolo transnazionale.

*“Un punto di forza di Como è l'imprenditorialità diffusa, c'è gente che ha voglia di mettersi in discussione sul mercato, però forse è una cosa che riguarda un po' più il passato e grazie a questa imprenditorialità diffusa dagli anni '40 in poi adesso qui noi abbiamo una bella rete di aziende di servizi e di supporti alle aziende”.
(Intervista a Tiberio Roda - Trafilerie S. Paolo)*

*“Como è la nona provincia in Italia per numero di aziende longeve, segue Napoli e Trento, precede Bologna. Con 142 imprese stacca di circa due terzi la vicina Lecco ferma a sole 57 aziende. Le aziende antecedenti al 1940 in provincia di Como sono 142, l'economia locale segue in Lombardia solo Milano e Varese come numero d'attività più anziane.”
(La Provincia di Como, venerdì 22 gennaio 2010)*

Negli ultimi cinquant'anni la loro presenza è stata affiancata anche dallo sviluppo di competenze industriali nel campo dell'elettromeccanica di consumo, di servizi finanziari e turistici avanzati (alberghi, campi da golf, turismo), che hanno diluito la originaria venatura distrettuale e tematica del territorio.

“Le aziende storiche di Como sono impiegate in più campi, il commercio ha 43 strutture presenti, 40 sono invece occupate nei servizi alle imprese, 38 nelle attività manifatturiere, seguono i restanti ambiti, chiude la sola realtà impegnata nell'intermediazione monetaria e finanziaria. La storicità dell'economia comasca rappresenta a livello nazionale il 2,4% e il 7,1% in Lombardia. Percentuali sicuramente alte, in cui si può cogliere l'importanza data alla storia in provincia.”

(La Provincia di Como, venerdì 22 gennaio 2010)

La deindustrializzazione indotta dalla globalizzazione negli ultimi vent'anni ha accelerato la trasformazione dell'identità effettiva del sistema di competenze comasco, intaccando profondamente il settore serico e tessile, senza peraltro innescare una effettiva capacità di risposta nel sistema identitario e di auto rappresentazione delle élites urbane.

Quel che appare dalle interviste è lo spostamento progressivo da una posizione di confronto dipendente, ma integrato, con il capoluogo milanese ad una posizione di indipendente semiperifericità, nella quale si accendono – sporadicamente – traiettorie esplicitamente globali e collegate al territorio in modo meno lineare (con segmenti di produzione spostati all'estero e reti commerciali internazionali).

“Quando stavo a Como era una realtà molto più energica sotto il profilo industriale e commerciale, oggi la vedo molto più spenta, vivo a Como per una piccola parte del tempo, lavoro a Milano, in Francia, Inghilterra, America...”
(intervista a Remo Ruffini - presidente Moncler).

“..Non c'è un motivo particolare per concentrarsi qui, stiamo valutando di produrre in altri Paesi, quindi non c'è una 'tra virgolette' affezione particolare al territorio, c'è una tendenza ad andare dove serve, come serve”.
(Pasquale Forte – presidente Eldor Corporation).

Nello stesso tempo si delinea in modo marcato una concentrazione dei servizi (avanzati e turistici) e l'interazione con le economie di frontiera nella zona urbana e lacustre, mentre si accentua il dualismo con un territorio a sud radicato nell'artigianato e nella piccola impresa manifatturiera orientata localmente.

Questa struttura ha sentito la pressione della crisi del 2008 in termini di un rallentamento delle attività più forti e di una riduzione complessiva delle opportunità, per cui si percepisce diffusamente un bisogno di rinnovamento cui fa da contraltare una relativa sfiducia nelle capacità specifiche di reazione del territorio.

“I punti di forza del nostro passato sono tutti i principali requisiti negativi per affrontare la situazione attuale: micro impresa diffusa, forte legame territoriale, sottocapitalizzazione delle imprese...”.
(Intervista a Mauro Frangi - presidente Confcooperative Como).

“La storia impregna insomma le vie di Como, una storia che nel 2008 e 2009 si è scontrata con le difficoltà dell’economia mondiale. Sono sette le aziende antecedenti il 1940 chiuse tra il 2008 e il 2009 su un totale di 142. Si perde così una conoscenza e un’esperienza patrimonio di tutta l’economia locale...”.
(La Provincia di Como, venerdì 22 gennaio 2010).

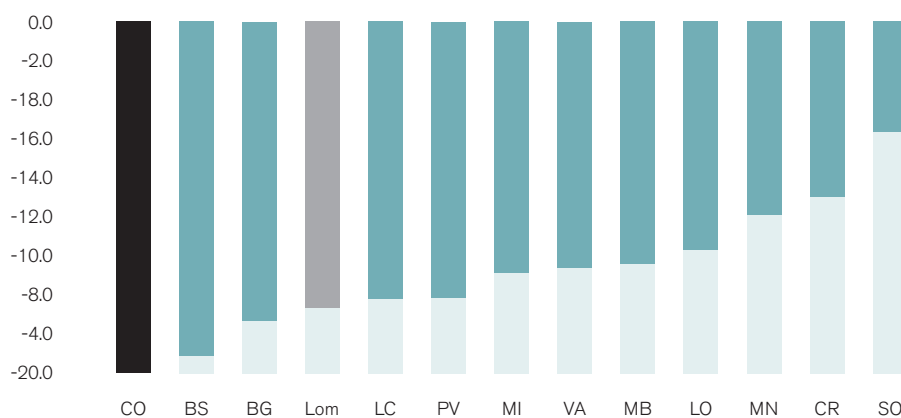
Da queste premesse, certamente ancora da approfondire, è necessario partire per trovare una formulazione strategica e soprattutto di politica complessiva del territorio.

2. La capacità competitiva nei diversi settori presenti sul territorio.

Le condizioni attuali di competitività e di reattività alla crisi presenti sul territorio di Como sono desumibili dai materiali analitici offerti dalle pubblicazioni della Camera di Commercio.

In termini generali è rilevante il dato che indica una maggior sensibilità del sistema industriale comasco alla crisi rispetto ad altri territori circostanti.

Variazione produzione media anno 2009



Fonte: Camera di Commercio di Como – Andamento economico 2010, pagina 25

Per non riprendere temi e dati ampiamente noti, a mio avviso, è possibile concentrare l'attenzione su tre evidenze principali.

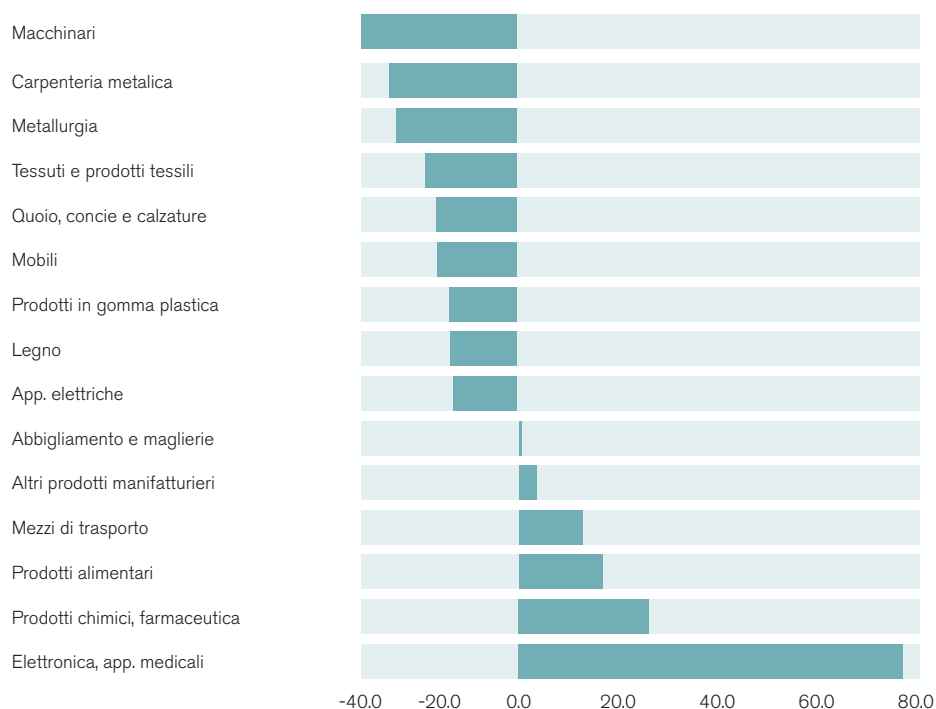
La prima riguarda il dato della riduzione delle attività agricole che hanno visto una contrazione sensibile e continua del livello produttivo, della zootecnia e, seppur in misura minore, della superficie coltivata con una riduzione della resa media per ettaro. Questo dato, da solo poco valutabile in mancanza di indicazioni relative al numero di imprese agricole (esistenza o meno di fenomeni di concentrazione e aumento di redditività), merita di essere ricordato per la possibilità che possa essere considerato un indicatore di una riduzione della capacità di conservazione dell'ambiente collinare. Ipotesi questa che andrebbe sottoposta ad ulteriori verifiche.

La seconda riguarda la modesta capacità di ripresa dei settori tradizionalmente esportatori e dominanti:

*“Una caratteristica che ha consentito di reggere meglio di altri l’impatto della crisi a prescindere dal settore merceologico è la presenza di una significativa propensione all’export”
(Antonello Ragazzoni-direttore di Confindustria Como)*

Il dato qualitativo indicato da Antonello Regazzoni non è completamente confermato dai dati di export. Alcuni settori dominanti come il tessuto (849 m. eu -18,5% del valore totale), i macchinari (612 m. eu. -13,5% del totale) e il mobilificio (520 m. eu.) stanno infatti riprendendo con difficoltà o addirittura non danno segnali di reazione rispetto al 2009.

Variazione percentuale 2010/2008
Graduatoria delle prime 15 voci



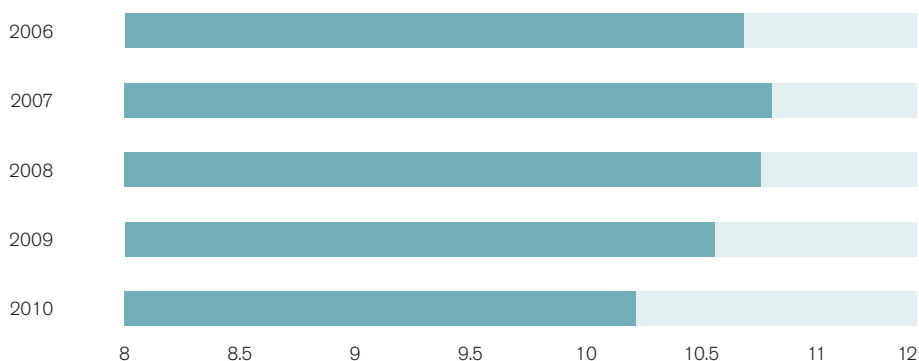
Fonte: Camera di Commercio di Como – Andamento economico 2010, pagina 44.

Più capaci di reazione, ma ancora quantitativamente meno rilevanti, il settore farmaceutico e dell'elettronica medica.

La terza evidenza è la presenza prevalente di settori tradizionali e di un tessuto di microimprese che si trovano in uno stato di potenziale precarietà.

L'edilizia in particolare mostra un andamento gravemente decrescente con una perdita complessiva di lavoro superiore al 20% in quattro anni.

Ore lavorate in edilizia (in milioni)



Fonte: Camera di Commercio di Como – Andamento economico 2010, p. 38.

I dissesti registrati sono in aumento (122 contro 115 del 2009) principalmente nei settori meccanici e dell'edilizia, caratterizzati da una forte componente di piccola impresa artigiana (raddoppiato il numero di dissesti per imprese individuali).

La quarta evidenza è la presenza di un'economia turistica ad alto sviluppo potenziale, ma complessivamente strutturata in modo tradizionale e conservativo.

A parte i dati evidenziati nel rapporto della Camera di Commercio, valgono alcune frasi delle interviste:

“Como è un grandissimo prodotto, grande cultura industriale e serica, bellissimo paesaggio... devi mantenerlo, creare delle attività, poi c'è la comunicazione che a Como non è mai stata presa in considerazione... Como oggi è una piccola azienda che deve essere ristrutturata nelle varie aree”
(Remo Ruffini)

Nonostante alcune indicazioni non negative, in particolare riguardanti i livelli di disoccupazione che restano a Como piuttosto contenuti, si percepisce una diffusa pressione sul sistema produttivo nel suo complesso. Una pressione cui il sistema non sembra in grado di rispondere adeguatamente sul piano individuale e aggregato.

3. Le aggregazioni di competenze tecniche e imprenditoriali

La terza dimensione del capitale imprenditoriale è collegata alla capacità di costituire *home base* di competenze specifiche nel senso di Michael Porter: ovvero non semplici effetti di esternalità “marshalliane”, per intendersi alla Beccattini, ma vere e proprie basi organizzate e istituzionalizzate di competenze, *commons* disponibili attorno ad imprese leader e a strutture di formazione–mediazione ben identificate e capaci di creare ambienti altamente competitivi.

Su questo punto è possibile solo dare alcune indicazioni qualitative sulla base delle interviste disponibili.

Vi sono segnali che il territorio sia in grado di esprimere alcune polarità dotate di sufficiente massa critica per attirare processi virtuosi di formazione di competenze, non solo al loro interno.

Una testimonianza in tal senso viene dal settore del mobilificio:

“Il punto di forza è che in quest’area riusciamo a fare lavori che altri non riescono a fare grazie al sistema e alla mentalità, perchè ci sono aziende familiari, abbiamo aiuti e riusciamo a generare eccellenza in vari campi... noi nel distretto siamo attrezzati bene e riusciamo ad affrontare progetti complessi, a seguire i sogni di un architetto, e riusciamo grazie ai muscoli che abbiamo, grazie all’indotto e se ci mancassero i vari terzisti non riusciremmo perchè nei progetti importanti c’è il legno, il vetro, l’alluminio, i pavimenti, il bagno... più ci si allontana dai nostri confini più diventa problematico per la manovalanza che non è preparata”.

(Intervista ad Angelo Meroni - presidente Lema).

E della manifattura siderurgica:

“Qui c’è tutto. C’era questo architetto genovese che non riusciva a fare da lui delle scale di design e tutte le volte che veniva con un pezzo un po’ strano io gli trovavo minimo tre fornitori e questi, la terza volta che è venuto, mi ha detto «Ma non è possibile, io vengo e tu mi fai vedere tre opportunità minimo, a Genova faccio fatica a trovarne uno e faccio fatica a spiegargli cosa voglio, qui è tutto quasi già fatto, già pronto....»”.

(Intervista a Tiberio Roda – consigliere delegato Trafilerie S. Paolo).

Ma vi è una condivisa preoccupazione riguardo alla possibilità che questa *home base* possa continuare a produrre eccellenze e competenze:

“La manodopera è scarsissima, un disastro a tutti i livelli, si fa sempre più fatica a trovare gente che vuole lavorare in fabbrica... gli uomini del nostro settore ce li rubiamo l’un l’altro, tu cerchi di farli crescere sperando che non se ne vadano via... ce li rubiamo perchè se uno è scarico quell’anno vanno tutti dall’altro... si parlava di metter su qualcosa nel campo della formazione...”. (Angelo Meroni)

Questa preoccupazione è diffusamente condivisa:

“Il salto dobbiamo farlo anche nel rapporto con il sistema della formazione delle competenze per i sistemi produttivi: il modello del Setificio ha funzionato nel passato perchè era prioritario, oggi si fanno delle cose ma nell’immaginario non sono prioritarie... bisogna fare qualcosa di evidente perchè funzioni”.
(Intervista a Mauro Frangi).

“Il sistema delle nostre imprese ha goduto negli anni di una risorsa in termini di competenze importanti e centrale per la competitività... negli anni ‘70 e ‘80 è stato uno dei punti di forza... che si è affievolito negli ultimi 10-15 anni...”.
(Intervista ad Antonello Regazzoni).

“Il valore aggiunto è rimasto qua e cerco di ampliarlo nonostante le difficoltà di ricerca di personale qualificato: per trovare un ingegnere o un chimico o un ricercatore a volte si fa una fatica enorme e non sto parlando di trovare un operaio, che sicuramente si farebbe fatica a trovarne uno specializzato”. (Pasquale Forte)

In sintesi si percepisce nel tessuto industriale del territorio la presenza di forti basi di competenze che si muovono in prospettiva competitiva e con catene informative brevi tra impresa e impresa. Si percepisce però una relativa scarsità nei confronti di queste risorse e soprattutto una forte preoccupazione in merito alla loro riproduzione. Le soluzioni cercate oscillano tra istanze di collaborazione tendenzialmente deluse ad autonomie difficili da sostenere.

4. L'innovazione come processo collettivo

La quarta dimensione è invece costituita dalla capacità di sviluppare condivisioni e connessioni di rete specificamente dedicate alla formazione, all'attrazione e condivisione di capacità innovative, knowledge intensive, nella direzione dei distretti ad alta tecnologia o dei sistemi avanzati di produzione culturali.

In entrambi i casi si riscontrano limiti decisivi nella presenza attuale di sistemi di connettività che superino la dimensione bilaterale e informale e di istituzioni che li possano incentivare, anche se vi sono segni di consapevolezza della loro necessità che si sono tradotti in recenti iniziative orientate all'incubazione di innovazioni e all'attrazione di competenze.

“Oggi c'è un problema di competitività dei sistemi territoriali: è importante che vi sia una progettualità comune tra gli attori del territorio... fondamentale avere visione ed elaborare una strategia comune... È devastante quando ognuno va per la sua strada... a me sembra di vedere crescente attenzione, consapevolezza più diffusa dell'innovazione...”.

(Intervista ad Antonello Regazzoni).

“... È morto Gianni Versace e la Como della seta e dei tessuti è andata in crisi, lì c'era un creativo che alimentava l'industria comasca per poi portare tutti i suoi prodotti nel mondo... allora... ma perchè noi non riusciamo a favorire la crescita di creativi?”.

(Intervista a Tiberio Roda).

In alcuni casi la consapevolezza si estende anche al richiamo del valore sistemico di attività apparentemente non focalizzate, di natura culturale per esempio, che possono svolgere un ruolo trasversale soprattutto in termini di integrazione cognitiva e di attrattività:

“... di Versace ce n'è uno ogni 50 anni, ma aspettando il prossimo cerchiamone una ventina, quindi un'attenzione alla cultura, alla creatività, a cose che apparentemente sembrano inutili il giorno dopo, ma che magari fra cinque anni portano dei valori o delle cose, questa roba andrebbe incentivata, andrebbe studiato il processo creativo in modo più serio e passato parola per parola da dirigenti a dirigenti, parlo delle associazioni, della Camera di Commercio, eccetera...”.
(Intervista a Tiberio Roda).

Ma, su questo argomento le opinioni degli intervistati sono univoche e tendenzialmente pessimiste:

“La vera risorsa sarebbe costruire reti: ma se vedo il recente passato intercetto esempi negativi. Per esempio i consorzi del legno arredo della Brianza, che sono morti o ripiegati su se stessi... mancano medie imprese che sappiano fare da traino... La cultura di impresa dominante è stata: il mio vicino di casa è il mio concorrente e non il mio alleato...”.

“Non si riesce a fare gruppo, proprio zero, tutti i tentativi fatti in passato di consorzi o associazioni di vario genere per vendere o per comprare abbiamo piantato lì”. (Intervista ad Angelo Meroni).

L'interpretazione di questa percezione complessivamente scoraggiata, che riassume in modo problematico e poco meditato un senso di diffusa sfiducia nella capacità reattiva del territorio; l'assunzione naturalistica di un estremo individualismo imprenditoriale; un senso di isolamento da parte dei singoli, costituiscono probabilmente il nodo fondamentale dell'analisi.

5. Note interpretative

“Comunque questo non vuol dire che tutto vada male e che non ci sia del buono... Le persone grandi, capaci di cose grandi, non sono mai nostalgiche... oggi gli imprenditori che muovono il mondo sono ottimisti, capaci di futuro... dobbiamo trovare e sostenere questi imprenditori... l'economia è vita... il salto culturale e l'azione istituzionale che lo deve accompagnare devono avere questo orizzonte e guardare in questa direzione” (Intervista a Mauro Frangi)

Credo che il primo problema sia domandarsi se tale sfiducia e senso di isolamento siano segnale di un tema specifico o il riflesso “deviato” di questioni diverse.

Potrebbe infatti essere interpretata come segnale di una carenza di capacità interpretativa nei confronti di un mutamento globale, che si manifesta direttamente nella forma di una aumentata pressione competitiva, di una riduzione delle disponibilità finanziarie e creditizie, di una difficoltà di interagire con canali distributivi più complessi e competitivi.

Questa carenza potrebbe indurre ad enfatizzare gli elementi endogeni di difficoltà, la fragilità delle microimprese, la transizione generazionale, la crescente difficoltà a trovare risorse qualificate, la mancanza di supporti sistemici e di mentalità aperte all'integrazione. Da qui un senso di disagio e una generica voglia di rinnovamento che però non hanno la forza di sradicare le prassi da tempo sedimentate e quindi produrre percepibili e condivisi cambiamenti. Tipica prova di questa tentazione è il riferimento frequente e negativo alla competizione locale, che invece di essere vista come un elemento positivo – come molto probabilmente è – del sistema autoregolativo del territorio è letta come una difficoltà e un freno.

In alternativa potrebbe essere il segnale di una specifica mancanza istituzionale, ovvero della mancanza di istituzioni che sul fronte formativo, del coordinamento, del trasferimento tecnologico, della diplomazia culturale, del marketing territoriale, siano in grado di produrre conseguenze coerenti con una ripresa complessiva del tessuto imprenditoriale.

È possibile ipotizzare, a questo livello di approfondimento del lavoro, che le due interpretazioni possano essere sovrapponibili e che le due carenze generino effetti combinati: da una parte il disagio interpretativo che aumenta i bisogni di sostegno esterni, e dall'altra una carenza istituzionale specifica che non genera risposte strategiche.

È probabile poi che ad esse possa essere anche sovrapposta una relativa inadeguatezza delle strutture di costruzione della partecipazione e della sfera pubblica, tratto generale di una crisi della statualità e della politica che da anni sta erodendo il senso e il contenuto specifico della cittadinanza e dell'identità su scala almeno europea.

Se, in termini generali, queste macro interpretazioni sembrano verosimili, non mi mancano dubbi soprattutto in ragione della loro forte generalità, per non dire genericità: i problemi indicati (scarsità di risorse qualificate, poca integrazione territoriale, poco supporto istituzionale, esternalità positive poco percepibili, trasformazione e decadimento rapido del sistema) sono molto simili a quelli di molte altre zone sfidate dalla globalizzazione e inclini a processi di deindustrializzazione.

Probabilmente la domanda di fondo, cui oggi – sulla base della ricerca svolta – non è possibile dare una risposta ben fondata, è se il problema è sviluppare interventi correttivi specifici ipotizzando una tenuta complessiva del sistema, o se invece è necessario immaginare una trasformazione rapida e radicale dei pesi e delle strutture, che imporrà la ridefinizione profonda del modello di sviluppo.

6. La costruzione di una politica culturale dell'innovazione

Dal punto di vista intellettuale la risposta forse sta nella condivisione dell'obiettivo di aumentare le competenze e le capacità operative di uno strato "meta-manageriale" capace di connettere le componenti pubbliche e private del territorio.

Questo significa fare in modo che la comunità degli attori economici, culturali e sociali, si doti di strumenti diretti ad aumentare la consapevolezza, la condivisione degli scenari su base di evidenza, e quindi l'identificazione delle azioni strategiche più utili per tradurre le opportunità in sinergie soprattutto orientate in direzione dell'innovazione.

La frase chiave che in proposito emerge dalle interviste è:

*“Se il comasco è chiuso perde la battaglia e va a casa, il comasco se è chiuso si deve aprire e competere con il mondo”.
(Intervista a Remo Ruffini).*

Questa consapevolezza, che in definitiva risponde all'obiettivo non solo di un rinforzo della sfera pubblica, ma anche di una specifica attitudine all'apertura, all'integrazione trans-regionale e internazionale, corrisponde all'obiettivo possibile di politiche culturali degne di questo nome. Politiche di cui probabilmente è ancora necessario edificare l'infrastruttura.

In via preliminare è possibile comunque indicare alcune linee di intervento auspicabili:

1. Uno dei possibili punti di attacco è potenziare gli effetti diffusivi dei nodi che nel territorio rappresentano punti di connettività con i sistemi di produzione intellettuale (tecnica- scientifica- artistica) internazionale che si trovano nelle imprese e nelle istituzioni. Questo può avvenire attraverso processi istituzionali leggeri, ma fortemente condivisi, mirati

alla comunicazione interna ed esterna e possibilmente integrati ad azioni infrastrutturali (trasporti – accessibilità). In pratica questo significa identificare nel territorio delle eccellenze o comunque delle istituzioni che dimostrano visibilità internazionale nei diversi ambiti industriali, culturali, formativi, e negoziare un'agenda che preveda il potenziamento della loro capacità di intervento.

2. Questa azione potrebbe essere combinata con un intervento di natura più educativa e formativa volto alla formazione di competenze e di visioni sul design, sulla relazione tra design e risposta tecnologica sui materiali, e alle arti contemporanee, intese non solo come elemento di consumo culturale ma come cataloghi di soluzioni espressive e produttive da proporre al territorio. Questa attività, molto complessa e delicata da effettuare nel concreto, potrebbe avere come risultato una diffusione di pratiche innovative incrementali e alimentare la crescita di alcune imprese. La condizione è scegliere le aree su cui esistono poi catene di mediazione sufficientemente brevi da avere sensibilità per i cambiamenti dell'offerta.

3. Un terzo punto di attacco, reso più possibile dall'innesco dei primi due, è dato dal lavoro sul paesaggio, sul patrimonio culturale e sul turismo culturale. I margini di intervento su questo ambito sono ampi, a partire da un consapevole piano di *destination management* e marketing territoriale. Si tratta però in questo caso di capire che il turismo classico e culturale non può essere considerato come un volano capace di sostituire i processi di accumulazione propri di un tessuto industriale, ma piuttosto come un elemento che incentiva e rende sostenibili i processi di cambiamento e apertura della società. In particolare questo può essere fatto aumentando i livelli di coordinamento dell'offerta turistica e culturale e gestendo gli indotti in modo da aumentare le opportunità per le nuove imprese.

4. Un quarto livello di azione è dato dalla possibilità di agire a partire dalla cultura imprenditoriale diffusa, rilanciando - anche sfruttando gli effetti della crisi delle risorse pubbliche - una prospettiva culturalmente egemonica per l'impresa. Una prima indicazione per innescare una dinamica in questa prospettiva è lavorare per integrare imprenditorialità, imprenditorialità sociale e imprenditorialità culturale. In modo da rafforzare l'identificazione etica con l'impresa.

Questi quattro livelli di azione dovrebbero essere negoziati su base territoriale, creando un idoneo ambiente istituzionale per tale attività (appunto il livello di meta-management del territorio - temporary urban projecting) in una scala di priorità condivise focalizzandosi sul rilancio delle comunità attraverso un livello di coordinamento oggi non esistente tra la dimensione pubblica e privata, eventualmente negoziando legami con l'area metropolitana milanese.

L'obiettivo comune dell'intervento dovrebbe essere quello di creare equilibri più avanzati e sofisticati di convenienze tali da superare i sistemi attuali - certamente esistenti - di cattura delle rendite. Questo processo significa diffusione di una innovazione non solo industriale, ma soprattutto sociale e politica nel territorio. L'esito di medio termine potrebbe essere quello di accrescere gli incentivi endogeni (produttività e salari) e l'attrattività.

Inoltre questo processo potrebbe offrire opportunità sempre più differenziate di adesione identitaria. La risposta al disorientamento è aumentare la gamma di identità possibili più che restringere la diversità in nome di una tradizione che spesso in questi casi è inventata. L'integrazione tra politiche economiche e politiche culturali in questa prospettiva è ancora solo in stato di prima impostazione. La capacità di risolvere questo nodo porrebbe Como come esempio di riferimento su un cammino cruciale per tutti i territori del nostro paese.

2.3—

Sviluppo delle imprese per lo sviluppo del territorio

di Marella Caramazza

Alcuni dati generali

La collocazione geografica e la storia dotano Como di un patrimonio artistico e naturale rilevante e meritevole di ulteriore valorizzazione in futuro. La insistenza in uno dei quattro cosiddetti motori d'Europa (Baden-Württemberg, Catalogna, Lombardia e Rodano-Alpi) inserisce la città nel gotha dello sviluppo economico europeo e dunque le permette di ambire a un ruolo da protagonista. La vicinanza a Milano, che in taluni casi viene vista come antagonista, e rispetto a cui il territorio sente di giocare un ruolo ancillare, è in realtà, come sottolineato da Magatti in questo stesso volume, imprescindibile.

Non solo. Essa è anche un punto di forza per le imprese che possono trovare a Milano una potenzialità di network con clienti, fornitori e professionalità di calibro internazionale altrimenti difficili da reperire. Allo stesso tempo, Milano è uno dei centri culturali più importanti del mondo in cui le imprese possono facilmente ritrovare stimoli all'innovazione. La vicinanza con Milano crea opportunità rilevanti. A questo proposito, va ricordato che Como è stata scelta come sede in cui ospitare il primo *International Participants Meeting* di Expo 2015, che tra tre anni potrà avere una funzione di accelerazione dello sviluppo se la si saprà valorizzare, se si arriverà preparati, con idee e progetti concreti per massimizzare la potenzialità dell'evento. In questa ottica, il ruolo delle imprese è centrale, come beneficiario ma principalmente come attivatore di processi di innovazione, sviluppo e crescita.

Particolare interesse può avere l'analisi del profilo competitivo e del modello di business prevalente diffuso nella provincia di Como e il confronto con il segmento di imprese medie italiane che va sotto il nome di Quarto Capitalismo¹ e che, in questi anni, sta dimostrando di ottenere performance decisamente migliori rispetto a quelle delle Grandi Imprese. L'analisi delle differenze tra questo cluster e le imprese comasche fornisce interessanti spunti su cui poter basare lo sviluppo futuro.

Rispetto a questo, occorre ricordare che il tessuto imprenditoriale comasco vede il settore terziario incidere per più della metà, seguito dal settore delle costruzioni (19%) e dal settore manifatturiero (16%). La composizione del manifatturiero vede al primo posto il metalmeccanico, seguito dal tessile-abbigliamento e dal mobile. Per quanto riguarda il terziario, circa la metà delle aziende svolge servizi di supporto alle imprese, di trasporto e magazzinaggio, noleggio, finanziari e assicurativi che nel complesso vengono considerati di buona qualità da parte di alcuni imprenditori intervistati. Questo facilita lo sviluppo delle imprese e potrebbe essere il punto di partenza di una riflessione sull'accelerazione di processi di esternalizzazione di servizi accessori. Inoltre, le *dimensioni* delle imprese sono medio-piccole. Sul totale di 50.000 imprese di cui è composto il tessuto imprenditoriale di Como² - la maggioranza delle quali ditte individuali o microimprese - oltre 3.500 appartengono alla categoria delle medio-piccole imprese. Di queste, 3.000 hanno un organico tra 50 e 249 addetti, e 544 superiore a 250.

1- A. Colli, il Quarto Capitalismo. Un profilo italiano, Marsilio, 2002. A Mediobanca si deve la diffusione del concetto di "Quarto Capitalismo" con cui l'Istud ha lanciato tre anni fa una iniziativa, che si ripete a novembre di ogni anno a Stresa, in cui le imprese del quarto capitalismo, vincitrici del Premio Mediobanca, si aprono e si prestano a farsi studiare e a confrontarsi con un gruppo di altri imprenditori e studiosi per condividere e accrescere la conoscenza comune.

2- Dati Camera di Commercio di Como, 2010.

Il Quarto Capitalismo – aspetti generali

Il fenomeno del Quarto Capitalismo prende vita a metà degli anni '70, quando inizia ad affermarsi in Italia un modello di impresa leggera, flessibile, e altamente competitiva.

Essa inizia a superare per valore prodotto e capacità competitiva il preesistente modello fordista basato su economie di scala crescenti e sulla ricerca costante di crescenti livelli di efficienza. Il modello di business³ delle imprese del Quarto Capitalismo vede una infrastruttura snella, ad alta densità di capitale intellettuale, in cui il focus prevalente per la creazione di valore è sull'innovazione del prodotto e del servizio, capace di raggiungere livelli di competitività che permettono di occupare nicchie in cui essere leader a livello mondiale. Il rapporto con il cliente, tipicamente *business to business*, è relazionale, fortemente integrato e basato sul dialogo, sull'apprendimento e sull'adattamento.

Queste imprese competono non più solo su economie di scala interne, ma attraverso sistemi di appartenenza territoriale e rapporti di fornitura. Sono imprese proiettate internazionalmente, ma ancora fortemente radicate nel territorio da cui traggono le risorse professionali e il capitale di relazioni sociali.

Oggi le imprese del Quarto Capitalismo sono circa 4000. Si tratta di società di capitali con un organico compreso tra 50 e 499 dipendenti e che fatturano tra i 13 e i 290 milioni di Euro. Anche in un periodo di congiuntura sfavorevole, l'andamento di queste società è decisamente migliore di quello delle grandi imprese, su tutti gli indicatori 2010 di Mediobanca a livello nazionale.

3- Il modello di business di un'impresa è il modo con cui essa conduce i suoi affari e genera il suo guadagno. Esso comprende: l'infrastruttura (le capacità, le risorse, i processi, le macchine, etc.), la proposta di valore (l'elemento distintivo che crea istintività rispetto ai concorrenti), il mercato e i clienti (i canali, le relazioni, i meccanismi di dialogo e accesso, etc.). A. Ostwerlader, The business Model Ontology, PHD Thesis, University of Lausanne.

Sono aziende italiane di successo, i cui tratti caratteristici sembrano contraddittori e inusuali, certamente lontani dai modelli classici di management tramandati dalle *business school*. Essi si sposano perfettamente con quelli che sono stati definiti i caratteri tipici del pensiero organizzativo europeo⁴ e declinano in modo del tutto originale fattori fondamentali come la specializzazione, il rapporto con il contesto esterno, la natura della conoscenza, il bisogno di universalità e generalizzabilità dei modelli adottati.

Da queste imprese la crescita è vista non come fine, ma soprattutto come mezzo per il raggiungimento dei propri obiettivi di mantenimento della competitività. La quotazione in Borsa, a cui si fa spesso ricorso per incrementare la dotazione patrimoniale e sostenere lo sviluppo, non è mai dominante rispetto alle scelte industriali, anche se impone all'impresa un sistema di regole all'insegna del rigore, della razionalità organizzativa e della trasparenza. Il modello di impresa, che sembra un *genus stabile*⁵ e non uno stadio transitorio verso dimensioni necessariamente maggiori, riesce a mantenere in equilibrio istanze tipicamente contraddittorie tra loro: una forte cultura imprenditoriale, che non impedisce tuttavia che l'impresa abbia una identità propria e riconoscibile. La caratterizzazione familiare, che tuttavia accetta e integra un solido management professionale. Una macchina organizzativa efficiente, che non impedisce un forte orientamento all'innovazione. Un forte ancoraggio al territorio di origine e contemporaneamente un *mindset* fortemente internazionale.

4- S.B. Bacharach, P. Gagliardi, B. Mundell, Il pensiero organizzativo europeo, Guerini e Associati, Milano 1995. M.Caramazza, Introduzione a Serio L, Quarantino L, La Media Impresa e la crescita: chiavi di lettura e opzioni di management, Quaderni di Ricerca Istud, in corso di pubblicazione.

5- Boldizzoni D. , Serio L, il Giunco e la Quercia, in Quaderni di management, Giugno 2010.

Imprese di Como e Quarto Capitalismo: un confronto possibile

Le imprese comasche ripropongono molti dei tratti tipici di queste imprese, anche se una osservazione attenta mette in evidenza anche alcune importanti differenze (Tabella 1).

Praticamente in tutte le aziende comasche *l'imprenditore* gioca un ruolo effettivo nella gestione. Molti sono imprenditori di prima generazione che soffrono la difficoltà del cambio generazionale, mentre vi sono diversi casi di seconda o terza generazione, in cui i successori hanno preso in mano l'azienda valorizzandola, sviluppandola e adattandola a contesti di business più sfidanti. Alcune volte la gestione è stata già affidata a manager professionali, ma comunque la famiglia è ancora molto rappresentata e determina o influenza in modo deciso prospettive, tempi e modi di sviluppo dell'impresa. Interessante notare come talvolta l'impresa abbia conformato il suo profilo competitivo e organizzativo alla specifica composizione della famiglia.

Nelle aziende del Quarto Capitalismo la separazione tra proprietà e management è un principio affermato, e non solo nei casi di quotazione in Borsa. Anche se in modo graduale, la famiglia sta lasciando progressivamente la gestione, mantenendo il controllo e occupando posizioni di amministrazione, governo e rappresentanza politica, e facendosi affiancare da manager professionisti a cui affidare la gestione e con cui stabilire un rapporto di fiducia. La grande sensibilità e attenzione agli aspetti economici che si registra in queste aziende, molto concentrate a migliorare continuamente la propria capacità competitiva, richiede infatti professionalità adeguate nei meccanismi e nei processi di esecuzione e controllo della gestione, tipica dei ruoli manageriali. Nelle imprese comasche questo sta avvenendo lentamente, e l'imprenditore con la sua famiglia ha ancora il pieno controllo anche della gestione. Sono presenti esempi in cui la proprietà recede lasciando il campo a manager capaci, a volte provenienti dal mercato, a volte cresciuti all'interno, ma sembra trattarsi ancora di piccoli numeri, e non sembra darsi particola-

re importanza, in generale, alle competenze manageriali, sia in fase di selezione sia in quelle di formazione e sviluppo. Il processo di managerializzazione è ancora allo stadio embrionale.

Nelle aziende del Quarto Capitalismo, anche se la famiglia permette di mantenere un forte radicamento nel territorio di origine, la *mentalità internazionale* è diffusa. L'Italia è solo uno dei mercati presidiati e talvolta non il principale. Si registra una vera e propria vocazione internazionale naturale con imprenditori capaci di dominare le logiche del commercio internazionale, consapevoli delle dinamiche geopolitiche e geoeconomiche. Una struttura produttiva e non solo commerciale dislocata in diverse parti del pianeta permette di cogliere le migliori opportunità e di giocare d'anticipo. Il processo di internazionalizzazione iniziato molti anni fa e quasi sempre alla base del successo di queste imprese, è presidiato non solo da export manager, ma da veri e propri general manager che svolgono tutte le funzioni necessarie ad una presenza attiva e incisiva nei vari paesi.

Tutto questo sembra diverso da quanto avviene nelle aziende comasche in cui la *propensione internazionale* si manifesta soprattutto con le esportazioni e con la presenza di uffici commerciali all'estero, mentre sembrano essere complessivamente meno presenti gli insediamenti produttivi in altri Paesi. Le esportazioni hanno visto un incremento nell'ultimo periodo a indicare, comunque, come le imprese di Como stiano reagendo alla crisi. I dati denotano una crescita dell'export nel manifatturiero e tutte le aziende considerate vendono all'estero dal 50 al 70% della propria produzione, con previsioni in rialzo verso i mercati extraeuropei (USA, Regno Unito, Cina) che iniziano ad affiancarsi ai mercati di prossimità (Germania, Francia, Svizzera), su cui si concentrano tradizionalmente i flussi commerciali.

Il modello di business delle imprese del Quarto Capitalismo le vede competere su mercati di *nicchia ad alta specializzazione*, molto spesso su mercati *business to business*. È quanto accade anche per la maggior

parte delle imprese comasche che sono fornitrici di aziende leader a livello internazionale. Questo richiede loro di integrarsi nel processo di produzione dei clienti e di adattare il prodotto e i processi produttivi e organizzativi alle esigenze del cliente, mettendo in campo flessibilità, ascolto e capacità tecnica. In particolare nei settori del tessile e del mobile, dove spesso il cliente è rappresentato dal designer o dallo stilista, emerge la capacità, tutta italiana, di sapere coniugare altissimi standard estetici e artistici con altrettanto alti standard nel processo di industrializzazione e nella qualità del prodotto finale. Se questo rappresenta un carattere distintivo del modo di competere delle imprese italiane, e comasche in particolare, non va dimenticato che in taluni casi la scelta di operare nel mercato *business to business* è un limite, perché espone le imprese ad oscillazioni di mercato difficilmente controllabili e le costringe a rinunciare alla propria visibilità diretta e a un proprio brand su cui fare leva per incrementare il valore della propria offerta, come accaduto in particolare nel settore serico.

Ottime maestranze cresciute nel territorio e un senso estetico diffuso nella cultura locale rendono la *tradizione manifatturiera di alta qualità* un elemento distintivo delle imprese comasche. Tipica del tessile, essa si conferma in modo deciso negli altri due principali comparti manifatturieri della meccanica e del mobile. Nonostante il settore tessile-serico abbia perso oramai da alcuni decenni il suo primato, esso viene ancora ricordato e rimpianto come il settore industriale vocazionale di Como in cui sono tuttora presenti alcune delle migliori manifatture del settore a livello internazionale. Anche altri settori come il meccanico e il mobile hanno visto emergere aziende di grandissima eccellenza che oggi sono leader a livello internazionale. Le persone sono alla base di tale eccellenza, sia come leve e motori dello sviluppo tecnologico, sia come memoria storica, ed è per questo che risulta estremamente critico il reperimento sul mercato di risorse qualificate.

La crescita per linee interne infatti incontra la difficoltà di reperire e reclutare le professionalità necessarie. Le imprese comasche cercano

professionalità tecniche, dotate di competenze manuali di alta qualità (nel campo della manifattura, della recettività, dei servizi alla persona, etc.), ma anche professionalità *skilled*⁶. Si lamenta una scarsa capacità delle scuole e delle università a formare giovani in possesso di questo tipo di competenze e si porta talvolta ad esempio il modello tedesco in cui l'alternanza scuola lavoro è di fatto istituzionalizzata. Sebbene si attribuisca un grande valore alla competenza, è bassa la tensione alla formazione interna, se non di tipo tecnico, e le competenze vengono tramandate sul campo di generazione in generazione.

Questo è diverso da quanto accade nelle imprese del Quarto Capitalismo che, invece, pongono molta attenzione e risorse alla formazione, creando addirittura delle vere e proprie *academy* interne attraverso cui consolidare e diffondere le competenze e creando i presupposti per una attenta definizione dei processi di sviluppo e responsabilizzazione e, in ultima analisi, per il mantenimento di una forte tensione allo sviluppo e alla innovazione.

L'innovazione è infatti il cuore del successo delle imprese del Quarto Capitalismo. È prevalentemente una innovazione di prodotto, che determina la capacità di occupare nicchie di mercato a livello mondiale diventandone spesso leader, ma riguarda anche il processo produttivo, che viene sempre di più reso flessibile, piatto (si stanno fortemente diffondendo forme di *lean production* e *organization*) e focalizzato alla soddisfazione del cliente.

Anche a Como la qualità del prodotto e la efficacia/efficienza del processo produttivo sono il driver principale dell'*innovazione*. Nonostante la crisi, infatti, si registra una crescita delle domande per la tutela della

6- Secondo la classificazione proposta dall'OECD, sono definite skilled le seguenti figure professionali: legislatori, dirigenti e imprenditori (ISCO 1), professori, intellettuali e ricercatori in possesso di elevate qualifiche scientifiche (ISCO 2) e tecnici ad elevata specializzazione (ISCO 3).

proprietà industriale (brevetti) del 8,6%⁷. Questa riguarda esclusivamente il miglioramento dei processi di produzione, mentre sono invece in calo le “invenzioni” intese come soluzioni nuove e originali riguardanti nuovi prodotti e nuove proposte al mercato. Anche gli investimenti, in leggera ripresa rispetto all’anno passato, riguardano principalmente le dotazioni tecnologiche e fisiche per il migliore svolgimento della attività (macchine, apparecchiature informatiche). La previsione del 2011 vede il valore degli investimenti in questa direzione crescere del 15%.

Anche le imprese di Como sono dunque fortemente orientate all’innovazione. Ciò su cui, però, si registrano comportamenti molto divergenti è l’approccio all’innovazione. Le aziende del Quarto Capitalismo hanno già iniziato a muovere i primi passi nell’ottica di un approccio di *open innovation*⁸, rendendosi disponibili e aprendosi a collaborazioni, contributi esterni, partnership. Nelle aziende di Como, invece, l’innovazione viene vista sostanzialmente come proprietaria, come una *close innovation*, condizionate da quello che sembra essere un approccio chiuso e poco disponibile al confronto.

Se l’imprenditore comasco continua infatti a mostrare vivacità e un buon interesse per la crescita, la sua *chiusura*, da molti citata come uno degli elementi culturali caratteristici, può limitare decisamente la sua capacità di innovare la proposta di valore e la creazione di ogni forma di aggregazione interorganizzativa, oggi leve fondamentali per la crescita. Nonostante vi sia una certa tradizione di distretti e filiere (ad esempio tessile e mobile), non sembra che la collaborazione interorganizzativa abbia prodotto risultati tangibili per gli imprenditori e non è dunque diventato un tratto culturale dell’imprenditore comasco.

Ciò condiziona fortemente sia il modello di business sia i processi di innovazione e crescita. Tale chiusura è infatti l’opposto dei principi di

7- Dati Camera di Commercio di Como.

8- Chesbrough H., Open Innovation: researching a new paradigm, HBS Press, Boston, 2006.

fiducia e reciprocità, cooperazione e azione collettiva che sono alla base dello sviluppo del capitale sociale e intellettuale di un territorio. L'individualismo e la bassa disponibilità reale – e non solo teorica – a collaborare sono tra i principali punti di debolezza di un'impresa, in un'epoca di risorse scarse e di forte interconnessione e trasparenza tecnologica in cui l'approccio al business emergente è sistemico e collaborativo. Sembra che l'imprenditore comasco si percepisca esclusivamente in relazione alla propria impresa e veda poco praticabile la possibilità di creare valore economico attraverso la aggregazione e la collaborazione. Siamo lontani da una visione in cui capitale imprenditoriale e capitale sociale si intrecciano dinamicamente per generare capitale intellettuale condiviso e, in estrema sintesi, opzioni di sviluppo collettivo.

La rete relazionale costruita grazie alla presenza pluridecennale, in alcuni casi più che centenaria, delle imprese e delle famiglie imprenditoriali sul territorio, oggi viene gestita solo strumentalmente e non in chiave strategica. I rapporti interpersonali facilitano l'accesso alle informazioni e la risoluzione dei problemi soprattutto con riferimento al rapporto con la Pubblica Amministrazione. Anche le iniziative istituzionali promosse dalla Camera di Commercio hanno visto la luce grazie a un forte investimento relazionale e hanno a loro volta consolidato tale capitale creando le premesse per un impiego proficuo nel futuro.

È dunque facile spiegare come mai la *crescita* sia vista più come frutto di un percorso incrementale individuale che si esaurisce all'interno dell'azienda e venga valutata quantitativamente, in termini di fatturato, valore aggiunto e numero di addetti.

Soluzioni diverse di crescita, come la *corporate entrepreneurship* - che genera nuovi business a partire da opportunità ravvisabili all'interno dell'impresa e da cui generare nuove imprese attraverso spinoff - o come le forme di *open innovation* basate sulla creazione di reti e partnership finalizzate a raggiungere scopi specifici di interesse di più soggetti disponibili a unire le risorse, sembrano di difficile realizzazione

per imprese che appaiono molto concentrate sul proprio core business, dentro le mura della propria azienda e non particolarmente sensibili al confronto.

Per contro, fare proprio un modello di impresa che, pur non tralasciando i propri obiettivi e le proprie eccellenze, si percepisca inserita in un sistema economico sociale e culturale più allargato, con il quale intraprendere iniziative innovative volte a massimizzare il valore di tutti gli attori in gioco, *potrebbe essere la più promettente strada per l'evoluzione del tessuto imprenditoriale comasco.*

Quali indicazioni per il futuro?

Quanto precede mostra chiaramente alcune traiettorie di sviluppo sia per le imprese, sia per i soggetti istituzionali, che possono essere intraprese. Da parte delle aziende, occorre fare una analisi approfondita del proprio stato e identificare le aree di miglioramento da inserire tra i propri obiettivi strategici, ingaggiandosi direttamente in un processo di evoluzione e sviluppo che le faccia assimilare sempre di più alle imprese più evolute del Quarto Capitalismo, ed esprimendo istanze specifiche in tal senso ai soggetti istituzionali territoriali (banche, sistema formativo, organismi di rappresentanza, etc.).

Da parte dei soggetti istituzionali, occorre porsi in una prospettiva di medio-lungo termine per condividere l'attuale situazione e generare una visione collettiva tra imprese e soggetti territoriali aggregando le risorse intellettuali e creative di cui il territorio è ricco e ingaggiarle in un pensiero strategico collettivo e proiettato nel futuro. Sarebbe utile, infine, definire nel breve termine contesti pratici e finalizzati in cui tale pensiero possa essere effettivamente applicato ai settori di attività più importanti a fini di utilità economica e sociale collettiva e da cui le imprese più potenziali possano derivare opportunità di innovazione e crescita e da cui possano svilupparsi opportunità di new business.

Tabella 1**Confronto tra imprese vincitrici del premio Mediobanca – Quarto Capitalismo e imprese comasche**

	Imprese vincitrici del premio Mediobanca - Quarto Capitalismo	Imprese Comasche
Governance e controllo	Separazione tra proprietà e management	Forte presenza dell'imprenditore e della famiglia anche in posizioni di gestione e controllo
	Management professionale in posizioni di esecuzione, coordinamento e controllo	Complessità del cambio generazionale
	Famiglia in posizioni di amministrazione e governo	Forte attenzione alla gestione economica (costi e ricavi)
	Rigore, razionalità organizzativa e trasparenza (quotazione in Borsa)	Processo decisionale accentrato
Gestione delle persone	Crescita interna e assunzioni esterne	Crescita dall'interno tecniche
	Processi di selezione, formazione e sviluppo strutturati	Difficoltà di reclutare e attrarre talenti
	Importanza a competenze manageriali	Bassa attenzione a competenze manageriali, alta su competenze
	Focus sulla responsabilizzazione e delega	

	Imprese vincitrici del premio Mediobanca - Quarto Capitalismo	Imprese Comasche
Internazionalizzazione	Mindset internazionale e radicamento nel territorio	Radicamento nel territorio e orientamento all'export
	Presenza produttiva all'estero , oltre che commerciale	Vendita all'estero attraverso uffici commerciali e export manager
Innovazione	Forte enfasi su prodotto e processo (lean production)	Forte enfasi su prodotto e processo
	Investimenti in macchine e dotazioni tecnologiche, in risorse intellettuali, tecnologia, alleanze e scouting di opportunità	Investimenti in macchine e dotazioni tecnologiche per migliorare il processo produttivo
	Fiducia verso l'esterno	Chiusura e diffidenza
	Open innovation	Innovazione proprietaria (tutela attraverso brevetti)
	Cliente traino dell'innovazione	Cliente traino dell'innovazione

2.4–

Il capitale imprenditoriale comasco e l'innovazione

di Andrea Granelli

Il contesto

Sui discorsi di crescita e di (ri)generazione produttiva la città di Como – sia come istituzione sia sotto forma di cittadinanza attiva – è sostanzialmente in ritardo e la Camera di Commercio sta giocando un ruolo di supplenza per contrastare le difficoltà ideative e progettuali di altri stakeholder. Questo sforzo non è sempre percepito sul territorio. È ciò che è problematico non solo per il giusto riconoscimento pubblico di tale ruolo, ma soprattutto perché una scarsa visibilità di tale ruolo non consente di far raccogliere attorno alla Camera di Commercio altre energie – sicuramente presenti sul territorio ma spesso non facilmente identificabili – che potrebbero concorrere alla costruzione di un cammino di crescita.

Le aziende comasche – circa 50.000 imprese, per lo più molto piccole – hanno un alto tasso di internazionalizzazione (soprattutto manifatturiero), anche rispetto alla media lombarda. Una naturale implicazione è che, quando va male il commercio estero (come per esempio a fine 2009), la domanda interna non riesce a compensare la decrescita e la macchina produttiva rischia di bloccarsi.

Un altro aspetto certamente critico, che va considerato, è il fatto che il “Distretto Como” non è riuscito a creare una vera “industria del turismo”. Le risorse sul territorio – notevolissime –, le energie (finanziarie e umane) presenti – sicuramente adeguate – e la credibilità e conoscenza del

“Marchio Como” non sono state però sufficienti poichè non sono state create le condizioni per fare sistema al fine di valorizzare maggiormente lo straordinario territorio comasco, oltretutto più adatto all’allungamento della stagione turistica rispetto ad altre località italiane ugualmente note.

Il sistema bancario è importante e ben articolato – fra banche nazionali, medie e locali; manca però la grande banca (come pure la grande impresa) che svolga un ruolo da capofila (come era un tempo l’ex Banco Lariano) che orienti e irrobustisca il tessuto economico e ne stabilisca le direzioni. C’è però da dire che il tessuto produttivo comasco ha ricevuto molto appoggio dalla piccola banca (quella del territorio), che ha assicurato tempestività decisionale e maggiore conoscenza ed empatia nei confronti del tessuto produttivo stesso.

Vi è inoltre un accordo solido e operativo fra il mondo finanziario e la Camera di Commercio, particolarmente importante in questa specifica situazione congiunturale. Vengono realizzati molti progetti congiunti; il più importante è la creazione della finanziaria Sviluppo Como, nata 4 anni fa con 10 milioni di euro di capitale da investire per sostenere progetti di sistema. Questo *asset* presente sul territorio comasco è certamente uno strumento importante per la valorizzazione del capitale umano. Alcuni dei suoi progetti – la realizzazione a Lomazzo di un parco scientifico e tecnologico collegato con un incubatore (ComoNExT) o l’iniziativa di venture capital (Como Venture) che ha coinvolto 27 imprenditori comaschi – vanno proprio nella direzione di valorizzare il capitale umano e i talenti e di metterli in rete, dotandoli anche delle necessarie risorse (finanziarie, tecnologiche e di *know how*) per il decollo imprenditoriale.

Interessante è anche Futurimpresa SGR (realizzata insieme alle Camere di Commercio di Milano, Bergamo e Brescia) che investe in aziende di medie dimensioni nelle fasi importanti del loro sviluppo.

Per completare queste veloci riflessioni introduttive di scenario, oltre alla congiuntura mondiale e italiana appena descritta, vi sono due eventi critici tipici dell'economia comasca i cui effetti si possono sommare a uno scenario già di per sé “delicato”. Innanzitutto la crisi strutturale del tessile che va ormai avanti da un ventennio. In secondo luogo la divisione della provincia di Como con la nascita – nel 1993 – della provincia di Lecco. Questa separazione ha depresso l'economia comasca ma ha fatto decollare quella lecchese, anche perché quel territorio soffriva psicologicamente di una forma di vassallaggio verso Como.

2.1 Il punto di partenza – luci e ombre

Il capitale imprenditoriale comasco è in sofferenza. Non riesce oggi ad esprimere quanto ha fatto nel periodo del boom economico. Rimangono sul territorio eccellenze e talenti, ma spesso sono come “bloccati”, demotivati, talvolta impauriti.

I motivi possono essere molti. Certamente uno di questo è legato al fatto che il passaggio generazionale del settore simbolo dell'economia comasca – il tessile – non ha sempre funzionato come ci si sarebbe aspettati. Più in generale, il fatto che i figli degli imprenditori delle medie imprese non siano andati a studiare a Milano o all'estero per continuare a lavorare presso l'azienda di famiglia, oltre ad aver ridotto l'apertura al mondo, ha reso più difficile a queste nuove generazioni cogliere le opportunità legate sia alle nuove ondate tecnologiche sia alla mutazione della domanda. Questa sorta di refrattarietà per l'alta formazione oltretutto perdura sul territorio: ancora oggi le aziende comasche tendono a fare un uso molto limitato dell'alta formazione.

Anche la struttura di filiera del tessile ha ostacolato questo processo di rigenerazione di competenze e idee. La filiera era, infatti, composta prevalentemente da terzisti che tendevano a rispondere quasi esclusivamente (grazie anche a una forte domanda) alle richieste delle aziende

capo filiera, non sentendo l'esigenza di confrontarsi con il mercato più esteso. Quando le aziende capo filiera hanno iniziato a fallire, tanti terzi le hanno seguite, non essendosi costruiti metodi alternativi di accesso al mercato. Oltretutto, i centri di "aiuto" (Centro Legno Arredo di Cantù e Centro Tessile Serico) hanno forse peccato di autoreferenzialità, staccati dalle vere necessità del settore peraltro in continua evoluzione.

Un secondo problema è la carenza di risorse qualificate sul territorio, sia di alta formazione sia con competenze tecnico-specialistiche. Ciò nasce anche da un problema generalizzato di approccio al lavoro da parte delle nuove generazioni italiane. I giovani che si affacciano al mondo del lavoro cercano infatti risultati a breve (oltretutto con una predilezione per i contesti di lavoro semplici e non particolarmente sfidanti) e raramente vogliono investire su un percorso di sviluppo professionale che porti i suoi frutti più avanti.

Nel contempo rinascono e si diffondono forme di neo-artigianato (dal manifatturiero al digitale ai "servizi alla persona") che richiedono invece praticantato e abilità, competenze che fioriscono in maniera graduale e comunque differita nel tempo, dopo un applicarsi continuativo e metodico. A ciò si lega una seconda criticità: una sorta di "disprezzo" nei confronti delle attività manuali, che vengono considerate di basso profilo, un retaggio antico, non al passo coi tempi e legato a uno status sociale non desiderabile. Questo tocca sia la dimensione produttiva (ad esempio i mestieri artigiani) sia i (nuovi) servizi alla persona (ad esempio l'attività di infermiere o fisiatra). La causa di questo stereotipo diffuso ha origini lontane. Nel lontano 1988 Gian Maria Fara e Alberto Sobrero notavano - in un'indagine dal titolo "Cultura e immagine dell'artigianato italiano" - che vi era (ma purtroppo vi è anche oggi) un «ritardo che ancora l'immagine-artigianato ha rispetto alla realtà-artigianato».

Anche la stampa continua a dare una rappresentazione che oscilla dai "mestieri del passato che stanno scomparendo" (e che vanno difesi in

una sorta di riserva indiana) al prototipo di professionista inaffidabile ed evasore fiscale. Il rischio, oltre a non restituire la realtà e non dare indicazioni ai giovani sulla dimensione affascinante (e anche contemporanea) di questo approccio al lavoro (si pensi al rapporto fra cultura artigiana e tecnologie digitali o all'arte della personalizzazione e riparazione/rigenerazione), è di confondere la cultura artigiana con l'appartenenza alla "corporazione" degli artigiani.

Mancano, dunque, sul territorio giovani formati da inserire rapidamente nel mondo del lavoro; questo vale sia per la manifattura, sia per i servizi alla persona (soprattutto sanitari) sia per il turismo. La presenza di due poli universitari sul territorio non è sufficiente a contrastare il fenomeno. Anzi, la formazione universitaria riduce spesso l'appeal imprenditoriale a favore di quello manageriale aumentando la migrazione verso la piazza di Milano. Oltretutto una delle due realtà – il Polo territoriale di Como del Politecnico di Milano – ha un programma specialistico di grande successo per stranieri; una volta completato il programma gli studenti stranieri ritornano alla terra d'origine. Questo processo – seppure in qualche modo naturale – andrebbe contrastato da specifiche politiche di attrazione e insediamento.

Tale problema si è rafforzato anche a causa della proverbiale "chiusura" dei comaschi e dei canturini che – senza voler entrare in complesse quanto opinabili analisi caratteriali georeferenziate – è, però, parte del senso comune ed è facilmente osservabile. La ricerca del personale e l'immissione di giovani in strutture permeate dalla cultura dei "bei tempi andati" è dunque diventato il problema numero uno. Non si trovano ingegneri, chimici, ma neanche artigiani e infermieri. *"È più facile trovarli in Turchia"* emerge dalle discussioni con un gruppo di imprenditori comaschi. Anche perchè gli italiani rampanti – e ce ne sono – tendono ad andarsene da Como: rimangono sul territorio le figure professionalmente più modeste che spesso – come si osservava prima – non vogliono far fatica e non si ingaggiano: sono, cioè, scarse soprattutto di *"will"*. Il territorio (e l'Italia in generale) ha comunque in abbondanza

giovani “tosti” e pieni di voglia di intraprendere. Il tema vero è che sta cambiando il loro rapporto con il lavoro. La professione non è oramai più la leva principale per la costruzione identitaria, ma deve convivere e confrontarsi con altre dimensioni quali, ad esempio, la qualità della vita. I giovani cercano prospettive di crescita e di miglioramento continuo (come le multinazionali sono bravissime a raccontare) e non “impegno, fatica e poi vedremo”. Questa forma mentis e approccio alla vita è oltretutto “giustificato” dall’attuale crisi della finanza pubblica, dove il fatto che i genitori lasceranno ai propri figli un mondo peggiore anche perchè hanno consumato inopinatamente parte delle risorse che spettavano loro, riduce la credibilità dei genitori nel suggerire vie professionali e dare il buon esempio...

2.2 Alcune riflessioni progettuali

Di seguito alcune riflessioni progettuali che - se realizzate - contribuirebbero a rafforzare il capitale imprenditoriale del territorio comasco e - più in generale - ad aumentare il tasso di innovazione del territorio. Vi sono pertanto a mio parere cinque opzioni da considerare, qui descritte brevemente.

Innanzitutto, occorrerebbe riattivare la passione e la voglia di rilanciare alcuni settori maturi ma indissolubilmente legati alla storia comasca - come per esempio il tessile - creando le condizioni e la consapevolezza che la cosa non solo sia possibile ma anche necessaria. La crisi del tessile ha provocato nel territorio comasco una vera e propria crisi di identità che va curata e non semplicemente ignorata. L’innovazione è un fenomeno carsico che spesso scompare per poi riaffiorare - inaspettata - per aprire nuove opportunità anche (forse soprattutto) in settori maturi considerati persi per sempre. La vera sfida dell’innovazione e dell’uso intelligente delle nuove tecnologie sta spesso proprio qui: non nell’inventare nuovi mercati, ma nel rigenerare quelli maturi. Questa deve essere la sfida che rimette in moto le energie imprenditoriali. (Ri)

generare il passato, (ri)disegnare i prodotti, (ri)pensare ai servizi: in parole povere trovare nuovi equilibri tra tradizione e innovazione.

L'applicazione delle nanotecnologie ai tessuti tradizionali, i nuovi materiali e la sensoristica agli edifici (creando *smart building*), i servizi alla manifattura sono esempi di queste possibilità (ri)fondative che le nuove tecnologie - se opportunamente utilizzate - sono in grado di fornire.

Ciò va di pari passo con il coinvolgimento di quella parte del capitale imprenditoriale comasco oggi in letargo, da ingaggiare sulle nuove partite aperte dalla modernità, e cioè le grandi sfide socio-economiche della contemporaneità: “efficientamento” energetico, occupazione diffusa e solidale, welfare sostenibile, alimentazione sana ed equa,... Affrontare questi problemi vuol dire entrare nel mondo delle start-up che vogliono cambiare il mondo e non di quelle che vogliono “fare tanti soldi e subito” cavalcando le grandi (ed effimere) mode dell'economia digitale; vuole dire creare aziende che partono dal voler affrontare problemi concreti e non dall'inseguire la promessa (spesso magica) di tecnologie abilitanti; vuol dire anche costruire nuovi patti fra pubblico e privato e trovare nuove formule di ricomposizione fra dimensione economica e sociale, bilanciando profitto e dividendo sociale; vuol dire far nascere aziende generative, capaci di guardare più al futuro che non al presente. In questo ambito la presenza del Parco Scientifico Tecnologico ComoNExT di Lomazzo e del collegato incubatore può essere una grande opportunità: concepire e “incubare” in vitro le nuove aziende in questi spazi - per garantire velocità ed efficienza - e poi testare e adattare i loro prodotti e servizi in vivo direttamente sul territorio consentirebbe l'attuazione di una vera e propria filiera dell'innovazione. Se inoltre la Pubblica Amministrazione locale usasse le nuove opzioni del “*pre-commercial Public Procurement*” previste dalle norme comunitarie che consentono anche - in alcuni contesti - l'acquisto di beni e servizi innovativi e sperimentali con l'obiettivo non di acquistare prestazioni utili, ma anche di rafforzare l'innovazione su uno specifico territorio, il cerchio si chiuderebbe.

Occorre anche puntare a un cambiamento concreto del mix delle competenze presenti sul territorio e dare maggiore dignità al lavoro: ci sono troppi laureati mentre ci vorrebbero più tecnici evoluti: il cuore della crescita sta in una eccellenza nel personale tecnico-specialistico (che non vuol dire naturalmente che non servono le scienze umane o le competenze manageriali). Questo obiettivo comporta tre iniziative specifiche. La prima è *ricostruire l'habitus morale legato al lavoro: il rispetto e il valore del lavoro come impegno*. Questo è un cambiamento valoriale che deve utilizzare momenti di comunicazione insieme a modelli visibili di comportamento da imitare (nelle imprese, nella pubblica amministrazione, ...). La seconda è *ridare dignità al lavoro artigiano e alla manualità, rileggendo queste pratiche nell'ottica della contemporaneità*. Le linee di azioni possibili sono molte: ad esempio collegare la cultura artigiana con il “filone” della classe creativa e lanciare una campagna di comunicazione (non solo tradizionale ma anche con il passa-parola, ...) sulla “neo-manualità”. La terza è *collegare maggiormente la formazione e il mondo del lavoro* aumentando la quantità e soprattutto qualità degli stages nelle imprese (seguendo per es. il modello tedesco), valutandone anche sistematicamente l'impatto (sia formativo per lo studente, sia lavorativo per l'azienda ospitante).

Un'altra sfida è costruire una via comasca alla società digitale e alle smart cities che faccia leva sulle specificità del territorio e pianifichi le nuove infrastrutture (connettività a banda larga, reti di sensori, centri servizio *in the cloud*...) in maniera nuova, guidata più dai servizi e dalle reali esigenze del territorio e del suo tessuto socio-economico che non dai “suggerimenti” dei fornitori ICT o dalle “mode” europee. Per fare questo occorre innanzitutto puntare su una forte (ma intelligente) infrastrutturazione digitale (infrastrutture, servizi, contenuti, strumenti di utilizzo, ...) del territorio comasco che privilegi l'uso “di qualità” piuttosto che non una diffusione acritica delle semplici infrastrutture di comunicazione, per trasformare Como in un'isola felice rispetto alla media italiana. Occorre poi, da un lato, co-progettare i nuovi servizi digitali insieme ai cittadini e alle imprese - creando implicitamente una

visione più italiana di *smart city* che non sia la pallida imitazione del modello americano importato dai player ICT (in primis IBM e CISCO)-dall'altro mettere a disposizione e rendere appetibili strumenti e processi "coesivi" (contratti di rete, strumenti per il team-work, ...) che facilitino sia il lavoro di gruppo che il lavoro da remoto.

In particolare, Como ha tutte le risorse (umane, territoriali, culturali ed economiche) per concepire, progettare e realizzare un modello italiano di *smart city* - anzi potremmo dire di smart land - che unisca il potere delle nuove tecnologie e delle nuove metodologie di progettazione (progettazione partecipata, *experience design*, ...) con una rivisitazione del rapporto tra uomo e luoghi insediativi conciliando tradizione e innovazione. Il territorio comasco è una città estesa, dove il costruito si è armonizzato - creandone anche la caratterizzazione identitaria e la notorietà turistica - con due importanti *asset* paesaggistici: le montagne e il lago.

Lo spazio di innovazione è straordinario non solo per i ritorni della sua applicabilità sul territorio, ma anche per la sua esportabilità ad altri contesti - anche internazionali. Ciò che serve è la costruzione di una visione di città/territorio del XXI secolo e la voglia di concepire e sperimentare servizi di nuova generazione, che ripensino il vivere in ambiente pulito, lo spostarsi senza stress, il ricostruire una vita più comunitaria, il ripristinare un rapporto autentico con la natura circostante. Le aree di innovazione sono numerose: si va dalla traduzione del km zero alimentare al contesto comasco, a nuove forme integrate di mobilità sostenibile e tele-lavoro, fino al grande tema della efficienza energetica e produzione di energie alternative che - viste le specificità dei luoghi - può dare luogo a forme particolarmente innovative.

Infine, si potrebbe valutare attentamente la possibilità di trasformare Como in un'alternativa residenziale alla "Grande Milano", dove si vive molto bene e si lavora ancora meglio rispetto a una Milano sempre più caratterizzata da inquinamento, scarsità di verde urbano, peggioramen-

to della mobilità urbana, aumento del caro-vita, riduzione progressiva dei servizi alla persona. Il potere dell'attrattore Milano nei confronti del capitale umano comasco non può infatti essere ignorato e il rimanere a Como non deve essere interpretato come un ripiego o un vincolo familiare ("va gestita l'azienda di famiglia"), ma come una vera e propria opportunità. Oltretutto la crisi delle grandi città e il loro ripensamento in quartieri e circoscrizioni con autonomie amministrative e identità riconoscibili, unite al grande tema della qualità ambientale (e sociale) rendono in prospettiva la realtà comasca estremamente interessante, soprattutto per chi può scegliere. La sempre maggiore qualità delle connessioni digitali (videocomunicazioni "in presenza", progressiva digitalizzazione dei documenti amministrativi, diffusione di piattaforme per il lavoro remoto e condiviso, ...) rendono sempre più possibile la separazione fra luogo di lavoro e luogo di vita. A questo processo trasformativo originato dalle tecnologie digitali sta contribuendo anche il ridisegno della mobilità reso possibile dall'alta velocità ferroviaria. I cambiamenti si iniziano a vedere: basta osservare le nuove forme di nomadismo lavorativo che stanno nascendo fra Milano e Torino e fra Milano, Bologna e Firenze. Queste forme di comunicazione - treno più connessione diretta con la rete dei trasporti urbani - rendono i trasferimenti non solo più veloci ed efficienti ma anche meno stressanti, contribuendo in senso positivo al miglioramento della qualità della vita.

2.3 Una proposta di intervento

È utile ricordare che l'irrobustimento del capitale imprenditoriale non è scindibile dalla creazione di opportunità concrete per un suo impiego. Anzi sono proprio le occasioni che creano e forgianno questo tipo di capitale. È quindi opportuno lanciare un grande progetto-contenitore - che potremmo chiamare preliminarmente "Como digitale" che metta al suo interno in maniera strutturata e sinergica alcune delle proposte progettuali brevemente descritte e ne consenta l'attivazione anche indipendente e successiva, ma all'interno di uno schema complessivo.

Il punto che caratterizza il progetto sono le infrastrutture digitali in tutte le loro declinazioni - reti, sensori, piattaforme applicative, contenuti, open data, ... - e le modalità con cui vengono sia rese disponibili sul territorio sia utilizzate per creare valore ai cittadini, ai turisti e alle imprese. Su questa partita le Camere di Commercio hanno un ruolo potenzialmente importante. Infatti, nell'ambito del progetto strategico del Ministero dello Sviluppo Economico (art. 30 del Decreto legge 6 luglio 2011, n. 98 convertito nella Legge 15 luglio 2011, n. 111) possono promuovere nella circoscrizione territoriale di competenza interventi finalizzati alla progettazione, realizzazione e gestione dell'infrastruttura di telecomunicazione a banda larga e ultra larga, favorendo il partenariato pubblico-privato anche attraverso l'investimento di risorse proprie, nell'ottica naturalmente della sussidiarietà e non sovrapposizione col mercato, e nel rispetto delle iniziative di coordinamento esistenti a livello nazionale e regionale.

Il progetto "Como digitale" si pone, dunque, l'obiettivo di trasformare Como e il suo territorio nel più avanzato laboratorio italiano di economia digitale. Ciò non vuol dire naturalmente che la sua economia si virtualizza, ma che vengono messe a disposizione - in maniera capillare - dei cittadini, dei turisti, delle imprese e delle istituzioni del territorio le più sofisticate tecnologie digitali insieme alle modalità operative, normative, finanziarie per facilitarne il corretto utilizzo. Il progetto si articola lungo cinque direttrici:

- puntare a una piena infrastrutturazione digitale del territorio (non solo con la banda larga, ma anche con reti di sensori e un centro di cloud computing) che raggiunga l'obiettivo di totale copertura del territorio ("all digital"). In questo ambito gli spazi da esplorare vanno da un rapporto di partnership (e non solo di fornitura) con alcuni player ICT (sul recentissimo modello di Trentino Network) fino a progetti di partenariato pubblico-privato sotto la regia della Camera di Commercio di Como su alcune aree critiche per il territorio (turismo, servizi alla persona, ambienti collaborativi e di telelavoro, ...);

- creare nuove modalità di co-progettazione dei servizi digitali resi possibili dalla banda larga che coinvolgano gli utenti - non solo i cittadini ma anche le imprese (aziende, artigiani, negozianti, alberghi, case di cura, ...) - nella identificazione di esigenze e priorità e nella condivisione dei processi di sviluppo;
- progettare e diffondere una nuova formazione al digitale che ricomponga le quattro discipline riconducibili al tema che oggi vivono - dal punto di vista didattico - di vita propria e non dialogano fra di loro: ingegneria del software, scienze dell'informazione, scienze della comunicazione e *interaction design* (che comprende sia la progettazione delle interfacce sia quella degli ambienti di fruizione - sia fisici sia immersivi). Formare progettisti esperti in una sola di queste discipline aumenta la frammentazione del sapere necessario e soprattutto riduce l'efficacia di quanto progettato, che tende a essere monodimensionale e quindi parziale. E infatti oggi assistiamo a soluzioni digitali che tendono a privilegiare una dimensione (per esempio i contenuti digitali, o gli algoritmi software o le interfacce) a scapito delle altre e diventano quindi oggetti parziali e spesso molti inefficaci. Naturalmente è fondamentale che nel processo formativo si affrontino gli altri due ambiti - economia e scienze umane - che spesso il taglio prettamente tecnologico tende a ignorare. Anche il processo formativo verso le imprese e gli utilizzatori deve essere meno rivolto a insegnare uno strumento (da cui la pessima espressione "alfabetizzazione") e più orientato a spiegare come risolvere un problema e cogliere una opportunità. Si deve quindi partire dal metodo - per esempio per risolvere uno specifico problema - e lo strumento (la procedura informatica) diventerà una naturale necessità;
- costruzione di incubatori e acceleratori di impresa a "forte contenuto digitale" (piattaforme collaborative e centri di calcolo ad alta velocità, sistemi di *telepresence*, *open data*, ...) che rendano par-

ticolarmente competitivo la nascita di aziende “ICT enabled” sul territorio comasco. Si tratta di puntare più alla disponibilità di strumenti informatici “di frontiera” e a supportare processi coesivi e di creazione di “massa critica” (ad esempio resi possibili dal nuovo contratto di rete) più che alla messa a disposizione di spazi fisici. Spesso, infatti, le start-up nascono a casa o nei garage ma hanno bisogno di poter accedere a infrastrutture digitali e a dati/contenuti allo “stato dell’arte”. Si tratta dunque di poter fornire alle start-up e ai neo-professionisti e artigiani quello che potremmo chiamare un “*digital starter kit*” ed un ambiente fortemente connesso;

- utilizzo della domanda pubblica per “irrobustire” le start up e creare un vero e proprio mercato di servizi pubblici ad elevato tasso di innovazione. Questa azione - che è tra l’altro quanto auspicato dalla norma europea chiamata “*pre-commercial public procurement*” - consentirebbe di finanziare la ricerca e sviluppo non sul lato dell’offerta ma sul lato della domanda, aumentando dunque le risorse messe a disposizione per (re)innestare la crescita.

2.5—

Como e l'impresa: Como e oltre

di Giulio Sapelli

Un nuovo scenario: oltre il distretto

Esiste una situazione di contesto che sovradetermina le storie individuali degli imprenditori. Il contesto è storico-concreto e immaginario nello stesso tempo e quest'ultima dimensione condiziona profondamente la realtà storico-concreta. La crisi, infatti, dell'industria tessile comasca potrebbe parere avvolgere di sé tutte le industrie presenti nel territorio e informarle del suo destino. A questa dimensione occorre sfuggire. La realtà che del resto emerge, sia dall'analisi dei dati statistici sia dal racconto dei protagonisti, ci offre una dovizia di elementi che falsificano l'ipotesi di un declino.

Certo, vi sono debolezze evidenti nell'agone di tipo nuovo che si apre dinanzi agli attori dell'economia nel contesto della lunga crisi economica mondiale in cui siamo immersi, lunga crisi tanto industriale quanto finanziaria. La crisi premia il comportamento delle imprese che precocemente, secondo un comportamento proattivo, avevano già intrapreso la via dell'internazionalizzazione o dell'inserzione in mercati domestici - come in alcuni casi imprenditoriali emerge con nettezza - in grado di saturare le quantità prodotte in modo non episodico ma strutturale.

Tra gli elementi di debolezza vi sono la micro imprenditorialità diffusa, il forte legame territoriale degli imprenditori e delle loro famiglie e la sottocapitalizzazione delle imprese. In realtà, solo quest'ultima condizione è veramente ostativa alla crescita se non viene compensata da un sistema di intermediari finanziari orientati più alla produzione di utili

nel rapporto creditizio con le imprese che alla valorizzazione finanziaria ad alto rischio. E le associazioni imprenditoriali e funzionali hanno già intrapreso decise azioni a riguardo. Certamente l'elemento decisivo di debolezza risiede nella caduta pratica e teorica del modello beccattiniano di distretto industriale: omogeneità di dimensione e di filiera tra le imprese che sono intese come attori che cooperano più che competere tra di loro. La crisi dei distretti, in tutta Italia e non solo nel comasco, dimostra, invece, che i distretti che reagiscono positivamente alla crisi sono solo quelli che perseguono la via di resilienza grazie al modello descritto e preconizzato da Giorgio Fuà: imprese leader che trascinano nella crescita, e anche nelle cadute della curva delle attività, le imprese minori, dando per scontata la competizione tra le medesime come dato di realtà che solo l'azione culturale degli imprenditori medesimi può superare e volgere in cooperazione positiva.

Il problema risiede, in modo specifico per il comasco, nel fatto che la crisi ha provocato un aumento della frantumazione imprenditoriale e della "pulviscolità" delle micro-imprese, quasi come se la ricerca della piccola e piccolissima dimensione fosse l'ultima linea di resistenza dinanzi alle scarsità di risorse finanziarie e di manodopera qualificata.

In realtà i cambiamenti indotti dalla crisi sono di tipo strutturale: è cambiata la composizione, per esempio, degli ordini alle imprese, che si articolano sempre più in dimensioni minori di quanto fossero un tempo e si configurano in piccoli lotti, obbligando a cambiamenti di processo e di prodotto insieme, a maggiore flessibilità e a un'implacabile puntualità nelle consegne. Con la crisi emerge l'interconnessione tra sistemi territoriali, nazionali e transnazionali. Questo per effetto dell'aumento della competizione che muta profondamente la fisionomia dei mercati su scala mondiale. Naturalmente questo induce anche a imprevisti cambiamenti delle aree di esportazione che parevano consolidate per sempre e che si rivelano, invece, soggette a mutamenti anche repentini.

Famiglia, impresa, realizzazione personale

Resta da indagare se tale fenomeno di aumento della molecolarità dei mercati non sia amplificato da debolezze del sistema di successione delle imprese, tanto sotto l'aspetto del regime proprietario, quanto di quello della trasmissione delle competenze tecniche e relazionali. Da questo punto di vista il sistema di formazione delle maestranze assume una rilevanza eccezionale, anche in relazione al fatto che i risultati che si possono raggiungere sul piano formativo tecnico e professionale richiedono sedimentazione e stratificazione e anni di implementazione: l'investimento non può che essere di lungo periodo, tanto all'interno dell'impresa quanto all'esterno di essa, attraverso le istituzioni formative pubbliche o paritetiche. La più urgente operazione da intraprendere è ridare dignità e fierezza ai lavori ed agli studi tecnici e rafforzare le opportunità concrete di incontro tra domanda e offerta, o creare quanto meno occasioni di reciproca conoscenza. Più in generale, la diversificazione vocazionale della formazione dovrebbe andare di pari passo con la diversificazione degli investimenti in aree completamente nuove rispetto all'impegno imprenditoriale prevalente nel passato, con una decisa innovazione nel turismo sostenibile e di qualità che faccia emergere con forza le straordinarie potenzialità di un territorio di eccezionale bellezza.

Se questo è vero, è inevitabile ipotizzare quali strumenti, come la maggioranza degli attori istituzionali e imprenditoriali del sistema d'impresa fanno, l'aumento del ruolo dei poteri pubblici con provvedimenti articolati di sostegno, sia di tipo culturale, sia di tipo infrastrutturale.

Ma quello che rimane centrale è che il comasco appare un territorio inesplorato relativamente al tema del rapporto tra famiglia e impresa, che pure è centrale per Como e per tutto l'universo imprenditoriale. Per Como, tuttavia, esplorare questo rapporto è tanto più fondamentale per lo sviluppo economico dell'area e sarebbe importante rendere sistematica l'inchiesta orale con e degli imprenditori, così da raccogliere una

serie di testimonianze in diretta tali da costituirsi in sismografi permanenti delle volontà imprenditoriali. Ciò è in gran parte nelle mani dei rappresentanti delle famiglie imprenditoriali.

L'intellettuale ha esaurito un (non IL) suo compito: ha detto che il re è nudo. Ma forse può far qualcosa di più. Può far capire perchè se non si salta il Rubicone dell'analisi dell'impresa come famiglia, si muore.

In effetti, questo rapporto è il segmento di un problema più generale.

In epoca di «pre-globalizzazione», anche il lavoro in azienda era ricerca di un *sensu* personale dell'esistenza, uno strumento di autorealizzazione o di espressione. Le aspirazioni famigliari, *in primis*, coincidevano, in tutto o in parte, con gli obiettivi delle organizzazioni. Oggi, invece, il lavoro è orientato al solo *agire efficace*, che è un modo restrittivo di vedere l'attività degli esseri umani. Difatti se l'*engagement* è diventato un problema, è perchè sempre più persone mostrano di avere smarrito il *sensu* di quello che fanno: prevalgono un vissuto comunitario debole e la relazionalità sociale è sempre più coatta, perchè il perseguimento dei risultati obbliga tutti a un protagonismo individuale esasperato. E questo distrugge potenzialmente anche le famiglie imprenditoriali. L'essere umano è per sua natura portato alla realizzazione di se stesso. Ma gli obiettivi quantitativi da raggiungere immediatamente e la loro continua revisione, la riduzione dei tempi di verifica, la richiesta di alta flessibilità, il crescendo di controllo e misurazione portano a una sensazione di vuoto: il *sensu* è una cosa sempre meno condivisa. Come la famiglia.

Di fronte a questo stato di cose, chi si occupa di organizzazione mostra una pericolosa cecità: non ci si rende conto che il calo del rendimento e dell'*engagement* è collegato all'impossibilità per molte persone di conseguire il proprio *autosviluppo*. Le persone andrebbero considerate nella loro complessità ed è *inaccettabile* che, nonostante il livello raggiunto oggi dagli studi organizzativi e dalle ricerche sociali, si continui a focalizzare l'attenzione sulla performance dimenticando l'interesse

della persona. Senza interezza della persona non si sostiene la comunità della famiglia imprenditoriale. La famiglia non si tiene senza la persona, e quando si oppone l'una all'altra i risultati economico-aziendali sono devastanti.

La burocraticità dei processi di gestione e di valutazione della performance genera ansie e patologie relazionali; genera meccanismi di difesa che si traducono da un lato in eccessiva certezza, chiusura precostituita, arroganza e insensibilità, dall'altro in fragilità caratteriale e mancanza di coraggio. In entrambi i casi l'innovazione va in crisi. Oggi, per occuparsi degli esseri umani e del loro rendimento nelle organizzazioni occorrerebbe una *competenza relazionale nuova*, un'educazione emozionale orientata alla necessità di stimolare una maggiore creatività e di «contenere» le minacce degli atteggiamenti difensivi di natura ansiogena.

L'azione nelle organizzazioni è come calata nel vuoto, caratterizzata da una crescente perdita di senso, ma contemporaneamente da un maggior numero di *possibilità*. È una situazione che richiede lo sviluppo di quella che un poeta inglese dell'800, John Keats, ha chiamato con l'ossimoro di «capacità negativa»¹. La *capacità negativa* è quella capacità che un uomo possiede se sa perseverare nei dubbi senza lasciarsi andare ad una agitata ricerca di fatti e ragioni; se sa navigare in un mare di incertezze e, invece di affogarvi, riesce a trarne arricchimento. Una persona dotata di capacità negativa attraversa territori poveri di senso, sperimenta il senso del vuoto ma alla fine sa approdare su sponde

1- «...all'improvviso compresi quali qualità vadano a formare un uomo di successo (...) intendo la "Capacità Negativa", cioè quando un uomo sia capace di rimanere in incertezze, misteri, dubbi senza alcun irritante raggiungimento a seguito di fatti e raziocinio.» (Lettera del 21 dicembre 1817). Il concetto non è managerialmente peregrino: «La capacità negativa può essere fatta coincidere con la capacità di innovare, se nell'idea di innovazione si sottolinea il momento dell'apprendimento, la dimensione cognitiva e riflessiva. Come capacità di dire no, di dire basta, di rifiutare modalità consuete, tradizionali, anche autorevoli, implica un momento critico e autocritico...» (C. Donolo, L'intelligenza delle istituzioni, Feltrinelli 1997, p. 226 e cfr. C. Donolo - F. Fichera, Le vie dell'innovazione, Feltrinelli 1988).

nuove, sa generare dei «possibili». L'uomo, infatti, è un «produttore di immaginazione», cioè di problemi: è soprattutto un «potenziale». Per dare un senso alla sua vita, l'uomo vive aggrappato a quello che si potrebbe definire il «senso della possibilità»: in altre parole, deve sentirsi *creativo*, deve riuscire a fare innovazione.

La capacità negativa è quindi la capacità di tollerare il dubbio, di privilegiare la domanda e non la risposta. È la competenza distintiva necessaria nei processi creativi: una sensibilità particolare capace di cogliere i significati non immediatamente visibili della realtà. È un modo di essere, un qualcosa di inaccessibile alla nostra volontà e alla nostra comprensione (per questo non esiste alcuna ricetta per insegnare la creatività).

Spero si possa cogliere nel concetto di «capacità negativa» il raccordo concreto con le tematiche manageriali sulla creatività e l'innovazione. Ed è la famiglia imprenditoriale che deve divenire il centro di queste capacità. Ma questo implica ritornare, ritornare, lo sottolineo, a un modello familiare di tipo aristocratico-liberale, piuttosto che efficientistico, di famiglia imprenditoriale. La famiglia deve ridivenire luogo per eccellenza della formazione spirituale umanistica della persona-imprenditore, capovolgendo lo spirito efficientistico a breve prevalso in questi ultimi tempi: innovare e creare implica studiare e meditare e vivere la vita dello Spirito Assoluto... In tal modo non si cadrà nel catastrofismo, ma si capirà, io credo e spero, che oggi il compito è quello di riuscire a convivere con l'incertezza degli scenari, dei mercati e delle persone: bisogna imparare a convivere con l'ambiguità. Una persona per essere creativa, per essere innovativa, deve riuscire a convivere con l'ambiguità; anzi, deve vedere in essa una fonte generatrice di energia. E questo implica un modello di famiglia non fondato sul potere, quanto, invece, sull'autorevolezza culturale, come era spesso in passato, tramite la fierezza del mestiere e dell'innovazione.

L'ambiguità è un tipo particolare di organizzazione dell'Io caratterizzata dall'esistenza di molteplici nuclei non integrati che coesistono o si alternano senza implicare confusione per il soggetto: è la compresenza di qualità opposte, nature differenti senza che ci sia conflitto o necessità di decidere. L'ambiguità è l'innescò di ogni processo creativo. Inutile continuare a fasciarsi la testa con le «tecniche di creatività» (i due termini sono contraddittori, non possono coesistere).

Il decisionismo manageriale, che semplifica credendo di facilitare, è purtroppo il principale nemico dell'*ambiguità* e quindi – di conseguenza – anche della *creatività* e della creazione di *senso*.

Oggi che abbiamo a che fare con i «lavoratori della conoscenza», con il *knowledge management* e l'esigenza di innovazione, la cultura di chi deve gestire le organizzazioni appare sempre più inadeguata e anacronistica. E le semplificazioni misuratorie e valutative sono le principali nemiche del *riconoscimento*.

Quando i membri delle organizzazioni chiedono *riconoscimento* esprimono il bisogno di essere sostenuti di fronte alle ansie create dal vuoto di una vita organizzativa sempre più destrutturata, capace soprattutto di controllo sociale ma povera di una leadership «riconoscente».

Per spiegarci, un leader «riconoscente» è un leader che sa «riconoscere», che riconosce l'esigenza di autorealizzazione delle persone e si ritrae per dare spazio alla costruzione della loro autonomia, cioè le aiuta a darsi un *senso* pur rimanendo contemporaneamente presente come leader. Detto in altre parole, è un leader che instaura una adulta *relazione di potere* (basata sull'*empatia*, cioè sulla capacità di mettersi nei panni dell'altro) e che evita lo *stato di domino* (l'incapacità del riconoscimento). Se molte dinamiche parentali potessero essere vissute attraverso questi paradigmi, le famiglie imprenditoriali, a Como e oltre, potrebbero divenire formidabili strumenti di innovazione creatrice e di sviluppo economico.

Legame con il territorio e modelli di successione

In questo contesto, le interviste agli imprenditori ci disvelano modelli di comportamento e modalità di funzionamento delle relazioni tra imprese e mercati di grande interesse. L'affabulazione, il racconto dei soggetti interessati alla ricerca, ci consente d'entrare nella *black box* dell'impresa medesima: l'impresa piccola e media sul cui funzionamento reale conosciamo ancora ben poco.

È interessante iniziare la riflessione ascoltando il giudizio che sulle imprese e sul territorio locale danno coloro che con la loro impresa hanno interrotto quel rapporto organico, consunzionale con il territorio, che un tempo interessava la totalità delle aziende comasche. In questo senso il rapporto tra mito e realtà è fortissimo: Como non vive più di luce riflessa di alcuni marchi storici che facevano vivere tutta la città e il suo territorio della loro radiosità. Chi ha iniziato un'avventura imprenditoriale altrove, in una dimensione globale e fondata sull'eccellenza del prodotto e sulla significatività del *brand*, ricorda, sì, Como, ma non vive Como come arena imprenditoriale. Ne esalta la qualità della vita ma in una dimensione staccata e separata dalla sua avventura. L'impresa si presenta in tal modo come decontestualizzata dalla dimensione territoriale storica dell'imprenditore e quest'ultimo si vive piuttosto come manager internazionale che come industriale locale, sia per lo stile di vita, sia per lo stile di comando e di vocazione familiare rispetto, per esempio, al tema della successione. Ma così facendo non rinuncia a invocare una proiezione dell'impresa, dei valori d'impresa (efficienza ed efficacia, qualità, rapidità esecutiva, ecc...) sul territorio medesimo, auspicandone la rinascita trasformandolo in una sorta di città-impresa, in cui la politica in senso classico lasci il posto al monocratico comando imprenditoriale.

“Se il comasco è chiuso perde la battaglia e va a casa, il comasco se è chiuso si deve aprire se deve competere con il mondo.... L'imprenditore deve avere un buon prodotto, un buon servizio e comunicarlo

bene. Como deve dare dei buoni servizi, poi comunicarlo ai turisti che vengono da Milano, ai giapponesi, ai cinesi, agli americani”.

Questo modello d'internazionalizzazione de-localizzata giunge a sfidare, addirittura, il mito del *Made in Italy*, innanzitutto considerandolo, appunto, un mito più che una realtà: per enfatizzare piuttosto la qualità del prodotto, la cura dei processi, la redditività come stella polare in tutti i segmenti della catena del valore, in qualsivoglia parte del mondo si proceda alla localizzazione degli impianti.

Coloro che continuano a far rivivere il rapporto organico tra impresa e territorio, inverano una logica d'impresa tuttalquanto diversa. Reagiscono alle trasformazioni strutturali in merito alle forniture, ai terzi, per esempio, con l'aumento del grado di competenza idiosincratICA, ossia non riproducibile altrove per l'eccellenza del mestiere nutrito di competenze più tacite che formalizzate. Anche l'innovazione si ricerca più nella verticalizzazione dei processi piuttosto che nella disintermediazione e questo si è certamente rivelato assai lungimirante. Tuttavia non si sfugge al sospetto che questo approfondimento piuttosto che estensione del capitale d'impresa non sia anche il frutto di una sfiducia nella possibilità di fare filiera, di variare i confini dell'impresa non in base alle necessità del mercato, quanto, invece, in base alle necessità del mantenimento del controllo. Controllo che spesso, addirittura, da familiare si trasforma in personale, ossia di chi è al comando piuttosto che della famiglia *tout court*. Una prova di ciò la si trova nella compresenza di modelli articolati e differenziati nelle pratiche di successione non tanto patrimoniali, quanto direttive. Ai tanti che ereditano il comando con la proprietà, corrispondono in misura altrettanto ampia (così pare) coloro che scelgono la strada della managerialità, della professionalizzazione, in Italia e all'estero, con la rassegnazione o spesso la gioia del padre imprenditore.

Tutto è composito, dunque, non deterministico, anche se con regolarità che faticano a essere nomotetiche.

Logiche relazionali dentro l'impresa e tra imprese

Ciò che è fondamentale sottolineare è che l'eccellenza si nutre dell'atmosfera fiduciaria ed è tutta fondata sulla cultura della trasmissibilità delle competenze per via orale e dell'esempio che solo la famiglia e l'azienda familiare possono garantire, ottimizzando i costi di trasmissione. L'impresa familiare recupera le perdite di efficienza che derivano dalla piccola dimensione attraverso la diminuzione di tutti quei costi che sono tipici della logica relazionale. La relazione tra persone che la caratterizza crea un clima di transività del mestiere, delle conoscenze, delle relazioni con l'esterno che, per il fatto di formarsi naturalmente, organicamente, non si rivela essere un costo economico, quanto, invece, un investimento, che per implementarsi non ha bisogno di costi che non siano quelli essenziali per riprodurre, più che l'impresa, la famiglia. Tanto più il sistema delle forniture e delle interconnessioni d'impresa è omogeneo con questo modello, tanto più si possono affrontare con successo le sfide non de-localizzando:

“Più ci si allontana dai nostri confini più diventa problematico per la manovalanza che non è preparata, allora magari in India costa meno la manodopera, ma dovresti mandare le tue squadre a insegnargli, per il montaggio per un po' ci si arriva, ma per produrre lì la vedo impossibile... è dura affidarti a produttori locali”.

In effetti, la debolezza dell'impresa familiare di piccole dimensioni è tutta esterna, piuttosto che interna. Ossia nessuna di tali imprese, in presenza di un territorio in cui esse si addensano, riesce ad esprimere un potere situazionale di fatto, tale per cui si possano stimolare processi di aggregazione, di filiera, di mutuo aiuto produttivo, distributivo, di acquisto. Sono interessantissime, ma drammatiche, le storie dei fallimenti dei tentativi aggregativi di scopo per via dei piccoli, immediati vantaggi autistici, che costellano l'esperienza di queste imprese, sia sui mercati nazionali, sia su quelli esteri. Anche dinanzi al problema gravissimo della scarsità di manodopera qualificata e specializzata, i

tentativi di cooperare per la formazione e lo scambio di esperienze non hanno prodotto i risultati sperati. E tutti gli intervistati sono concordi nella necessità di una formazione dei capi reparto e dei dirigenti, non solo degli operai, nell'interno e dall'interno, con la lentezza e l'aleatorietà che caratterizzano processi di fidelizzazione precari e difficilissimi. Non vi è dubbio, tuttavia, che quando essi sono coronati dal successo, sono vittoriosi e irreversibili.

È da questi elementi fondativi del successo che occorre partire per costruire processi culturali di superamento delle debolezze relazionali senza intaccare, tuttavia, il patrimonio positivo e importantissimo che queste testimonianze imprenditoriali rivelano.

Rimedi e propositi

Che fare? Non si può dare una immediata risposta, ma certo si possono proporre rimedi che indichino almeno dei buoni propositi. Si tratta di interventi di carattere più generale rispetto alla necessità, espressa sopra, di rendere sistematica l'inchiesta orale con e degli imprenditori - così da raccogliere una serie di testimonianze in diretta tali da costituirsi in sismografi permanenti delle volontà imprenditoriali - alcuni dei quali già prefigurati.

Come già argomentato, la più urgente operazione da intraprendere è ridare dignità e fierezza ai lavori tecnici e agli studi tecnici. Come potrebbe in questo senso prendere spunto dall' "Olimpiade dei mestieri" attiva a livello mondiale ogni anno (e a cui l' Italia di fatto non partecipa se non attraverso la Provincia di Bolzano) e in merito a cui è già attiva la Confartigianato di Lodi: per una settimana giovani e giovanissimi si confrontano nell'elaborazione e costruzione di prototipi tecnici manifatturieri e di servizio. Como e la sua Camera di Commercio potrebbero quindi dar vita a una manifestazione siffatta, che potrebbe trasformarsi in una sorta di "Borsa del lavoro", dove domanda e offerta s'incontrano

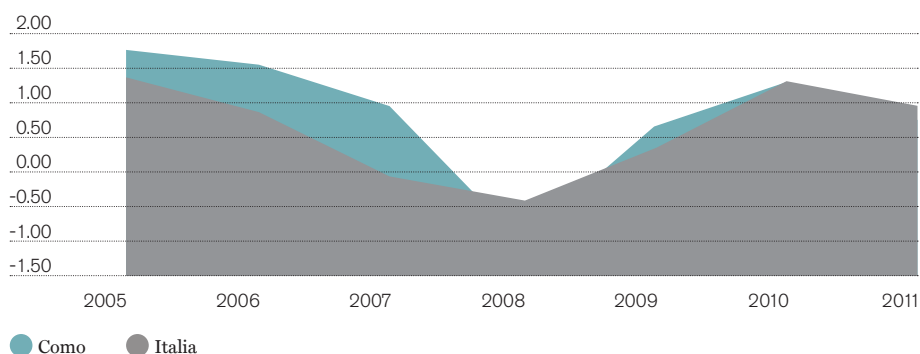
o quanto meno si conoscono ed entrano in relazione più di quanto oggi non sia.

Un secondo proposito potrebbe essere quello di promuovere un concorso per la riqualificazione turistica sostenibile, che unisca nella progettazione urbanisti, architetti, studiosi del turismo sostenibile e della sostenibilità ambientale per prefigurare una sorta di decisa trasformazione qualitativa del turismo comasco. Occorrerebbe, poi, un intervento a livello di infrastrutture, per giungere a un disegno organico di riforma infrastrutturale dell'area che ponga al centro tanto l'interconnessione con Milano quanto quella con i mercati e i territori internazionali e transfrontalieri.

Infine, che si debba fondare, accanto al Centro di Cultura Scientifica "A. Volta", che va potenziato e sostenuto, un Istituto della bellezza, non deve esservi dubbio alcuno. La cosa migliore è che si costituisca come Casa di Accoglienza per i Giovani Artisti che soggiornino e lavorino nel comasco donando - alla fine del *grant* - parte delle loro opere. Agire, insomma, così da attrarre talenti di avanguardia sul territorio con effetti di ricaduta su tutte le filiere industriali.

Appendice

Indice di sviluppo delle imprese Confronto Como/Italia anno 2005-2011 (Valori in %)

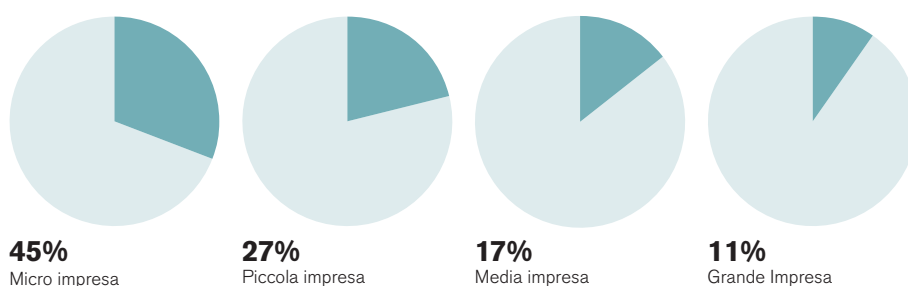


Il dato sul numero di imprese per popolazione residente a Como e provincia, nel 2011, è di 50.630 imprese per 594.988 persone, con un rapporto imprese su persone di 8.5.

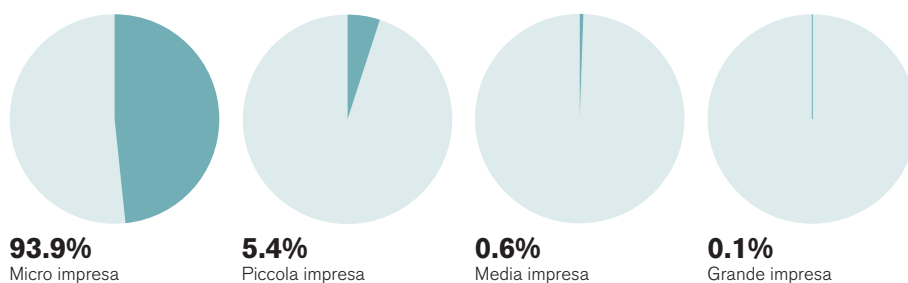
A fine dicembre 2011, le imprese registrate all'anagrafe camerale erano 50.630, dato di poco differente rispetto all'anno precedente (50.758) con un tasso di crescita negativo del -0.25%.

L'indice di sviluppo delle nuove imprese (rapporto tra saldo delle iscrizioni e cessazioni sulla consistenza delle imprese) nel 2011 rispetto al pari periodo dell'anno precedente registra in provincia di Como un trend positivo dell'0.67% in linea al valore registrato a livello nazionale (0.82%).

*Distribuzione degli addetti per classe dimensionale di impresa
in provincia di Como anno 2011*

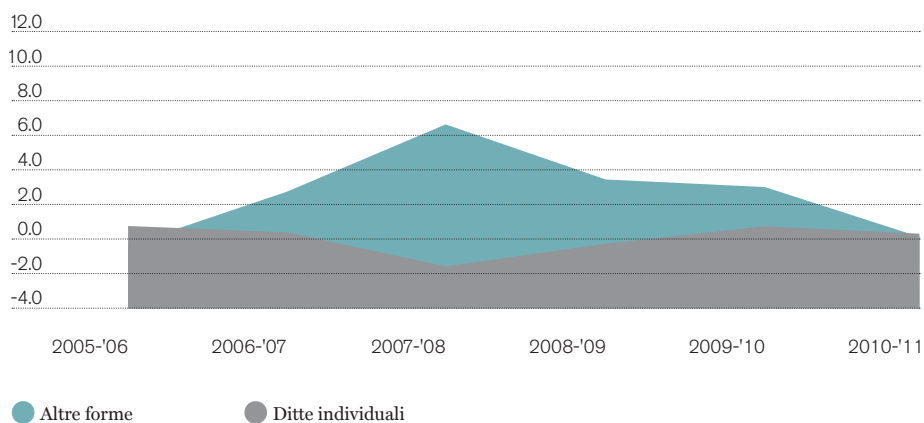
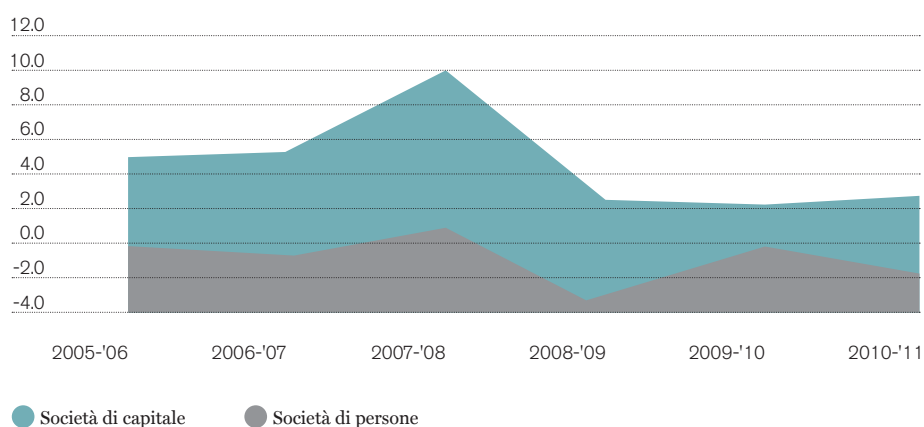


*Distribuzione delle imprese registrate in provincia di Como
per classe di addetti anno 2011*



Sul totale delle imprese sul territorio, quasi il 94% sono micro-imprese, ovvero hanno meno di 9 addetti (in linea con il dato italiano 95%), oltre il 5% è costituito da piccole imprese (10-49 addetti), meno dell'1% sono medie imprese (50-249 addetti) e solo lo 0.1% è costituito da grandi imprese (oltre 250 dipendenti), ovvero 35 grandi imprese.

*Distribuzione delle imprese attive per forma giuridica
in provincia di Como anno 2005-2011*

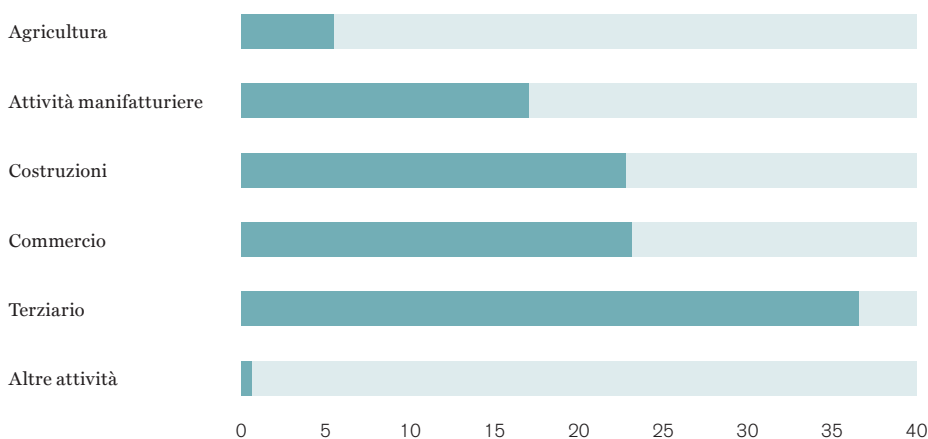


Disaggregando il dato delle imprese attive in provincia per forma giuridica, le imprese individuali continuano a mantenere un peso percentuale pressochè inalterato negli anni e pari alla metà del tessuto imprenditoriale comasco (24.952 pari al 54.9%).

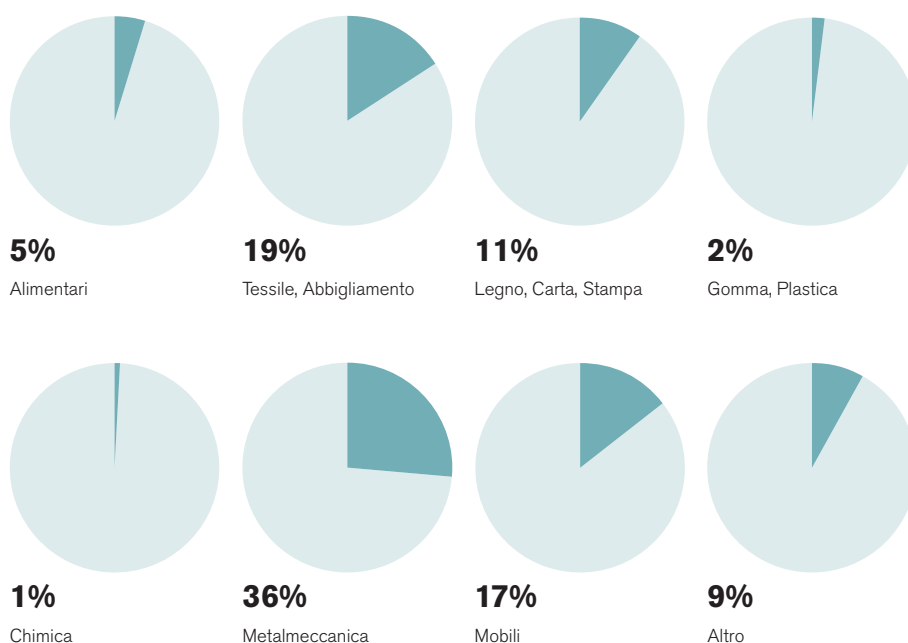
Su livelli simili e con un leggero scarto tra loro, risulta la situazione delle società di persone (10.436 pari al 23%) e società di capitali (9.236 pari al 20.3%).

Nel tempo, tuttavia, emerge con chiarezza una preferenza per l'impresa individuale, che nell'ultimo anno ha rappresentato la quota più elevata delle nuove iscrizioni rispetto alle forme societarie.

Distribuzione delle imprese attive per settori di attività economica in provincia di Como anno 2011 (valori in %)



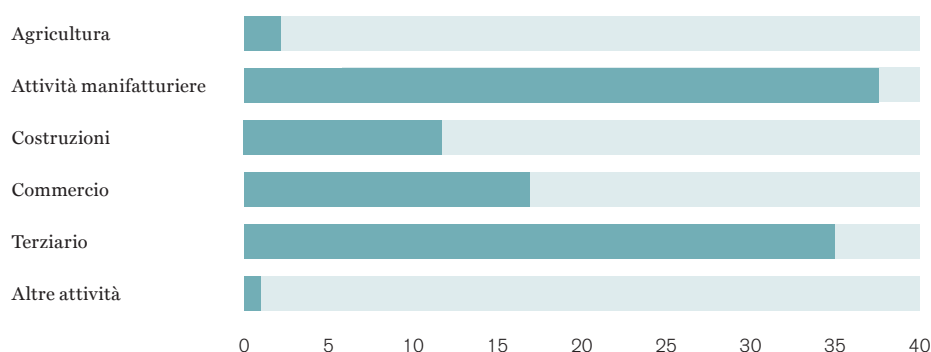
*Distribuzione delle imprese attive nel settore manifatturiero
in provincia di Como (valori in %)*



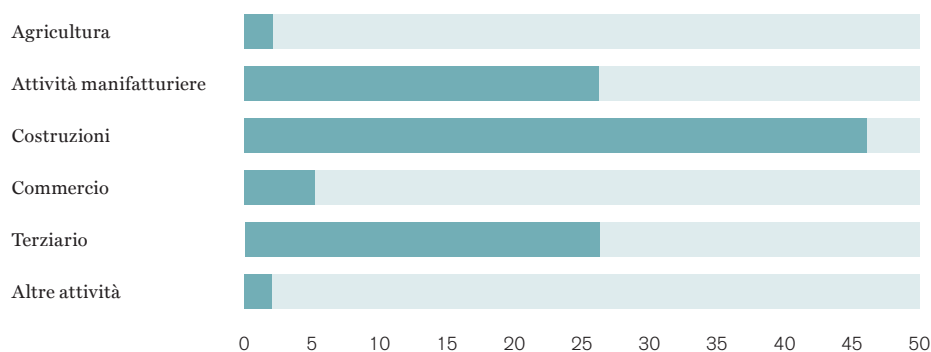
Le imprese attive che operano nel settore commerciale e che rappresentano il 22.3% del totale delle imprese, ammontano a 10.111, 68 unità in meno rispetto all'anno precedente; seguono le costruzioni (9.399 pari al 20.7%) in crescita dello 0.7%; le attività manifatturiere con 7.045 imprese (15.5%) perdono l'1.8% rispetto al 2010.

All'interno delle attività manifatturiere, i comparti numericamente più rappresentativi sono la fabbricazione dei prodotti in metallo con 1.361 imprese (19.3%), la fabbricazione di mobili con 1.197 imprese (17%), le industrie tessili con 795 unità attive (11.3%) e, infine, il comparto della confezione di articoli di abbigliamento con 528 imprese attive (7.5%).

*Numero di addetti per settore di attività economica
in provincia di Como anno 2011 (valori in %)*

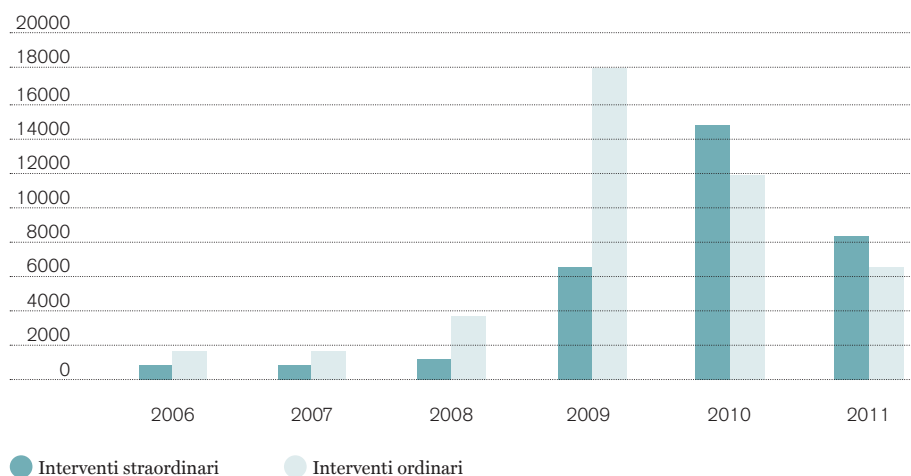


*Distribuzione delle imprese artigiane attive per settori di attività
economica in provincia di Como anno 2011 (valori in %)*



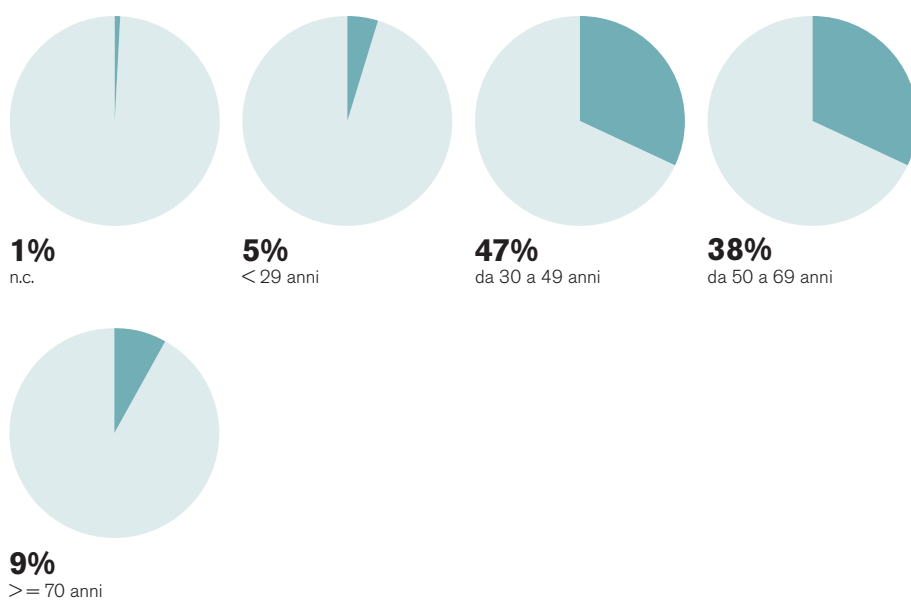
Sul totale delle imprese, oltre 1/3 sono imprese artigiane: 18.029 unità a dicembre 2011 (pari al 39.7%), di cui il 43.9% è impiegato nel settore delle costruzioni, seguito a pari merito (25%) dalle attività manifatturiere e dal terziario.

Ore autorizzate per la cassa integrazione guadagni - interventi ordinari e straordinari anno 2006-2011 (valori in migliaia)

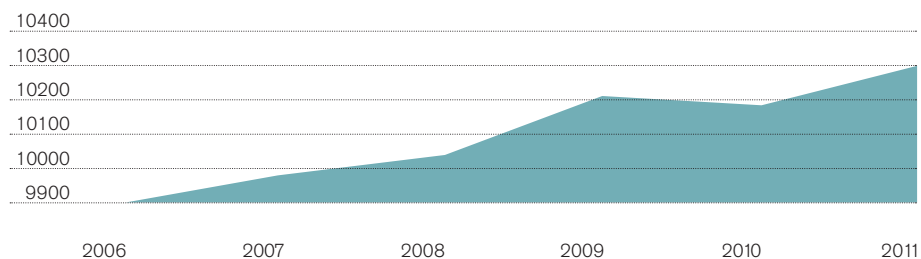


Il totale ore autorizzate per la cassa integrazione guadagni per la gestione ordinaria e straordinaria ammontano, rispettivamente, a 6.823.249 ore e a 8.848.254 ore, in diminuzione rispetto all'anno precedente (11.399.852 ore di interventi ordinari e 15.168.741 ore di interventi straordinari).

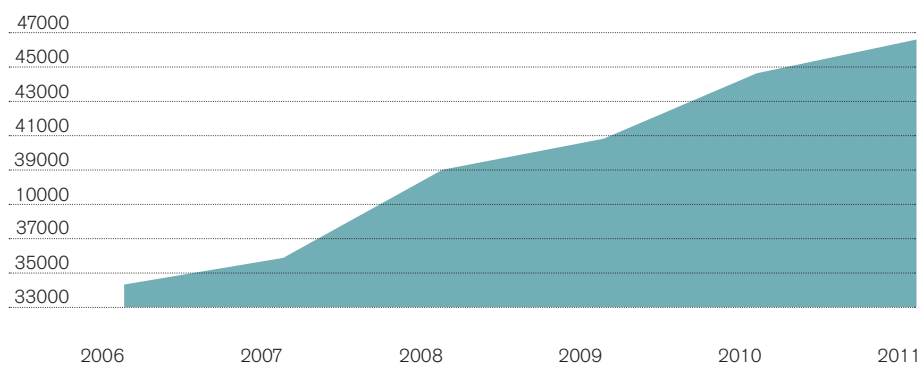
Ore autorizzate per la cassa integrazione guadagni - interventi ordinari e straordinari anno 2006-2011 (valori in migliaia)



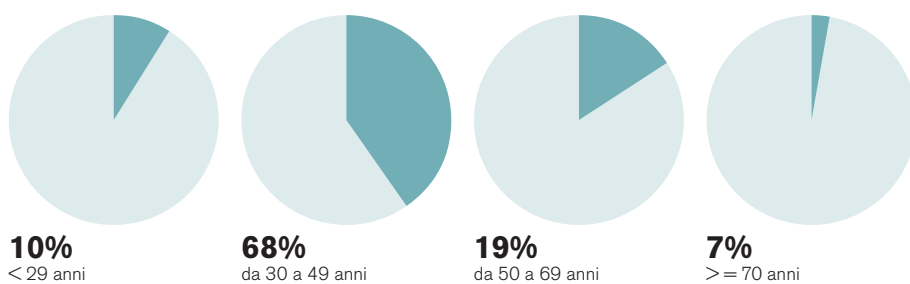
Numero di imprese femminili anno 2006-2011



Numero di imprenditori extracomunitari 2006-2011



Distribuzione degli imprenditori extracomunitari per classe di età anno 2011



Finito di stampare
nel mese di maggio 2012

© Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Como