



Regione Lombardia
Industria, Artigianato, Edilizia
e Cooperazione



La ripresa parte da qui

1. Riflessioni introduttive sulla tematica “credito e finanza” A cura di **Mario Comana**

Il tema del credito e della finanza rappresenta, per le Imprese Artigiane, un tema cruciale perché è, a un tempo, decisivo per la loro nascita e il loro sviluppo e molto marginale in termini di risorse direzionali ad esso dedicato. È necessario che esso venga affrontato con grande pragmatismo da entrambi i suoi lati: il reperimento delle risorse e, prima ancora, la formazione del fabbisogno finanziario. Dopo tanti anni di dibattiti sul tema, non sempre caratterizzati dalla concretezza, si vogliono qui individuare alcune soluzioni, certo parziali, ma, comunque, di ampia portata, per cercare di incidere direttamente sia sul versante della disponibilità di risorse finanziarie, sia su quello, non meno rilevante, della generazione del fabbisogno.

Gli argomenti attorno ai quali verteranno gli incontri sul tema “credito e della finanza” fanno capo ai seguenti tre:

- il problema del *funding* delle PMI e delle architetture operative che caratterizzano il processo del credito nel rapporto banca-impresa;
- le problematiche connesse agli impieghi e alla gestione dei flussi per le PMI, con un focus specifico sull'annoso problema del ritardo dei pagamenti delle transazioni commerciali delle amministrazioni pubbliche;
- l'importanza di una *financial education* per le PMI.

Nelle sessioni dedicate alla problematica del *funding* si intende innanzitutto individuare e illustrare il ruolo che gli operatori coinvolti svolgono nelle varie fasi del processo del credito e delle prospettive di miglioramento operativo, finalizzati all'agevolazione e alla garanzia di un rapido ed economico accesso al finanziamento della crescita imprenditoriale.

Uno spazio particolare sarà dedicato al ruolo che i Confidi ricoprono nel processo del credito e agli imminenti cambiamenti, strutturali del settore ed organizzativi individuali, che questi dovranno affrontare nel medio termine. Di rilievo, in questa direzione, è l'istituzione di vari interventi (come ad esempio *Confiducia*, *Fondo Jeremie*, *Made in Lombardy* e i recenti *Formigoni Loan*) che agevolano l'incremento del volume delle garanzie bancarie prestate e il rafforzamento della dotazione patrimoniale dei Confidi. Questi assumono, infatti, un valore decisivo nel facilitare la bancabilità dei prestiti e nella promozione, in connubio con Regioni e Camere di Commercio, dell'economia territoriale e delle eccellenze locali.

La virtuosità della finanza imprenditoriale non può però prescindere dalla struttura finanziaria delle imprese.

Inoltre, verranno analizzate le soluzioni di progettazione di veicoli a partecipazione mista pubblico-privato che permettano di ideare formule bancabili di progetti innovativi di finanziamento dell'innovazione. In questo senso, potrebbe essere utile un'ipotesi di coinvolgimento e di concorso, in cui saranno gli istituti bancari e imprese d'investimento (anche internazionali), a concorrere per finanziare progetti d'innovazione per le imprese del territorio.

Di interesse sarà, infine, il tema del finanziamento delle reti. Partendo da considerazioni contestuali e normative, si arriverà a progettare possibili modalità di *funding* dedicate allo sviluppo di questa architettura imprenditoriale.

Le sessioni dedicate agli impieghi e alla gestione dei flussi per le PMI si soffermerà sulle problematiche derivanti sia dal ritardo dei pagamenti delle transazioni commerciali delle amministrazioni pubbliche, che dalle difficoltà nell'accesso al credito per le piccole imprese. La sommatoria delle due problematiche comporta una seria penalizzazione e, addirittura, distorce gli assetti di mercato con pericolosi rischi di emarginazione a danno delle imprese meno capitalizzate e/o dotate di strutture di costo più onerose.

Ci si propone, dunque, di affrontare direttamente il problema esposto, sottoponendo al vaglio della fattibilità finanziaria (con riferimento alla cessione dei crediti pubblici), la tecnica della *securitization* (cartolarizzazione) che permette di cedere, anche in

Progetto promosso da

Regione Lombardia
Assessorato Industria,
Artigianato, Edilizia
e Cooperazione
Unioncamere Lombardia

In collaborazione con

Confartigianato Lombardia
CNA Lombardia
Casartigiani Lombardia
C.L.A.A.I.

Con il Patrocinio di

Commissione Europea
Rappresentanza a Milano
Ministero per lo Sviluppo
Economico

Media partner

Radio 24

Partner operativi

ADHOC Culture
m&c marketing, comunicazione

www.artigiana2010.it



Regione Lombardia
Industria, Artigianato, Edilizia
e Cooperazione



La ripresa parte da qui

pool, ad un veicolo creato *ad hoc* (*Special Purpose Vehicle*) delle categorie di *asset* a fronte dei quali vengono emessi dei titoli (*Asset Backed Securities*) garantiti dagli attivi ceduti.

Si potrebbe ipotizzare sulla base di questo modello, tenendo a mente le problematiche normative e di omogeneità dei crediti tra le varie imprese consorziate, un intervento congiunto dei Confidi, Camere di Commercio e Regioni che consenta la cessione in blocco dei crediti e la conseguente liberazione di risorse finanziarie immediate che tornerebbero disponibili per il finanziamento di altre attività.

Infine, all'interno delle sessioni verrà dedicato uno spazio di approfondimento sull'importanza della *Financial Education* per le PMI.

Le imprese artigiane (e non solo) mostrano una carenza di professionalità nella gestione amministrativa, finanziaria e di controllo aziendale. Vi sono *deficit* di conoscenza di strumenti finanziari, di gestione degli stessi e di combinazione ottimale di portafoglio. Tale *gap* di conoscenza potrebbe essere colmato da programmi di educazione finanziaria congeniata in varie forme e modalità in accordo con le associazioni di categoria, Regioni e Camere di Commercio. L'istruzione e l'aggiornamento delle competenze finanziarie di base non possono più essere rimandate o considerate di secondaria importanza.

Una soluzione di concreta fattibilità potrebbe essere rappresentata dall'istituzione di poli di consulenza finanziaria continuativa in *outsourcing* (con ipotesi di partecipazione mista pubblica-privata) con la finalità di un affiancamento nel processo di gestione finanziaria e *reporting*. Ad oggi, esistono infatti molte professionalità di matrice finanziaria e bancaria che non sono state ancora ricollocate nella fase "post-crisi". Questo permetterebbe di usufruire e istituire accordi commerciali che potrebbero portare a vantaggio delle PMI, una gestione dell'attivo ordinata e funzionale agli obiettivi di ottimizzazione degli impieghi e della struttura finanziaria delle imprese assistite.

Progetto promosso da

Regione Lombardia
Assessorato Industria,
Artigianato, Edilizia
e Cooperazione
Unioncamere Lombardia

In collaborazione con

Confartigianato Lombardia
CNA Lombardia
Casartigiani Lombardia
C.L.A.A.I.

Con il Patrocinio di

Commissione Europea
Rappresentanza a Milano
Ministero per lo Sviluppo
Economico

Media partner

Radio 24

Partner operativi

ADHOC Culture
m&c marketing, comunicazione

Il percorso di riflessione, analisi e proposta si articolerà in quattro tappe:

1. Varese, 14 Maggio 2010

“Banche, Confidi, Enti pubblici. Come migliorare l'accesso al credito e finanziare l'innovazione per le imprese artigiane”

2. Bergamo, 20 Maggio 2010

“Imprese artigiane e internazionalizzazione: istruzioni per l'uso”

3. Brescia, 21 Maggio 2010

“Innovare e ottimizzare la gestione finanziaria dell'impresa artigiana”

4. Monza, 11 giugno 2010

“Artigiana 2010: idee per lo sviluppo”



Regione Lombardia
Industria, Artigianato, Edilizia
e Cooperazione



La ripresa parte da qui

2. Riflessioni introduttive sulla tematica “innovazione” A cura di **Andrea Granelli**

... Ci sono momenti nei quali l'arte
raggiunge quasi la dignità del lavoro manuale
(Oscar Wilde)

«Dopo l'avvento della civiltà industriale, il lavoro è diventato un'operazione a senso unico, nella quale l'uomo [...] modella una materia inerte, e le impone sovranamente le forme che le convengono». Così nel lontano 1986 Claude Lévi-Strauss denunciava la deriva del lavoro industriale. L'artigiano – caratterizzabile in prima istanza con il lavoro manuale – usa un approccio diverso: sa di dover costruire con la materia un “rapporto di seduzione” dimostrando “una familiarità ancestrale” fatta di conoscenze e abilità manuali, ma anche di rispetto per il contesto.

Il suo fine non si esaurisce nella funzione che svolge e da cui trae sussistenza e prestigio, ma si lega ad un'altra caratteristica fondativa della cultura artigiana – la maestria – che rimanda a un impulso umano primordiale: il desiderio di svolgere bene un lavoro per se stesso, la passione e la cura per quello che si fa, la cosiddetta *craftsmanship*. «*Good enough is not enough*» usava affermare il famoso pubblicitario americano Jay Chiat.

In questo contesto l'innovazione diventa un imperativo categorico, soprattutto in tempi di crisi dove si devono cercare nuovi mercati o modi diversi per soddisfare le esigenze degli stessi clienti. Purtroppo la parola “innovazione” è di moda e il suo significato è stato consumato dal troppo utilizzo, svuotato dal suo senso profondo.

L'obiettivo di questi incontri è riscoprire questo significato profondo e generativo, verificando sul campo che “non è vero” che bisogna essere grandi per innovare, che l'artigiano si occupa solo di tradizione, che la sua innovazione è orgogliosamente “senza ricerca”. Questi luoghi comuni vanno eliminati e sostituiti con una via “artigiana” all'innovazione che si adatta al contesto italiano molto più dei modelli di ricerca e sviluppo copiati dagli Stati Uniti o da Israele.

Questa “via” deve dare indicazioni di intervento, priorità su cui concentrare gli sforzi e il suo fondamento parte dalla cultura artigiana legata ai luoghi, intrinsecamente ecologica, “ossessionata” dalla personalizzazione e dalla caratterizzazione identitaria che deriva dalla tradizione ma dialoga con le nuove tecnologie e le nuove metodologie di progettazione.

In questo ambito il territorio può giocare un ruolo straordinario, così come lo scambio di competenze e pratiche con altri settori, come il design o il marketing digitale.

Gli obiettivi specifici che s'intendono perseguire con gli incontri di ARTIGIANA 2010 dedicati al tema dell'innovazione vanno ricondotti ai seguenti:

- far emergere il ruolo del territorio, delle sue infrastrutture, della sua dimensione identitaria e delle sue “capacità istituzionali” per rafforzare l'innovazione nel mondo artigiano e costruire “vocazioni territoriali” legate a strumenti e piattaforme che facilitino e concentrino i processi di innovazione;
- affermare che innovazione e mondo artigiano non sono in contrapposizione e che il rapporto con la tradizione deve intendersi più come uno spunto per l'artigiano che come un vincolo ed infine che l'“innovazione senza ricerca” è più un modo di dire che non il modo per caratterizzare l'innovazione artigiana.
- far emergere le diverse anime dell'innovazione del mondo artigiano – anche quelle tecnologiche o legate al design – per contrastare lo stereotipo che il

Progetto promosso da

Regione Lombardia
Assessorato Industria,
Artigianato, Edilizia
e Cooperazione
Unioncamere Lombardia

In collaborazione con

Confartigianato Lombardia
CNA Lombardia
Casartigiani Lombardia
C.L.A.A.I.

Con il Patrocinio di

Commissione Europea
Rappresentanza a Milano
Ministero per lo Sviluppo
Economico

Media partner

Radio 24

Partner operativi

ADHOC Culture
m&c marketing, comunicazione



Regione Lombardia
Industria, Artigianato, Edilizia
e Cooperazione



La ripresa parte da qui

mondo artigiano si identifica con la tradizione e la sua è una innovazione “senza ricerca”¹;

Nel primo caso, il territorio con le sue Istituzioni deve fornire al mondo artigiano un supporto al processo di innovazione, anche facendo emergere e rendendo utilizzabile la conoscenza tacita dispersa e inglobata nel territorio. Le possibilità sono molteplici: ad esempio centri di competenza (come per es. sui materiali innovativi) dove è accessibile una conoscenza specifica “allo stato dell’arte” su tematiche di grande attualità e dove questo know how viene “tradotto” nel linguaggio e nelle esigenze del mondo artigiano, oppure luoghi di sperimentazione e test dove si possono conoscere le soluzioni più innovative e sperimentarle direttamente, oppure ancora luoghi di supporto alla progettazione e prototipizzazione di oggetti. In funzione della specifica vocazione del territorio dovranno essere scelte le specifiche funzioni di supporto.

Nel secondo caso, è opportuno sensibilizzare l’artigiano al fatto che le nuove metodologie di progettazione originate dal design, le tecnologie digitali sempre più pervasive e facili da utilizzare, le nuove frontiere dei materiali che rendono possibili prestazioni, un tempo solo sognate, rappresentano degli esempi di aree di innovazione con cui egli deve avere “intimità”. Si stanno quindi delineando nuovi “servizi” orientati alla crescita e allo sviluppo dei mestieri e saperi artigiani che vanno identificati e modellati sulle specifiche esigenze del territorio.

ARTIGIANA 2010 si prefigge di raccogliere e confrontare i contributi emersi, tramutandoli in specifiche azioni di intervento che non siano solo difesa corporativa o *cahiers de doléances*, ma che dimostrino con forza la voglia (e necessità) di innovare del settore e il suo essere non solo “al passo con i tempi”, ma addirittura il modello emblematico di “mestiere” del XXI secolo.

Il percorso di riflessione, analisi e proposta si articolerà in quattro tappe:

1. Lodi, 18 maggio 2010

“Inno-fare: l’artigiano che cambia. Servizi per la crescita del territorio”

2. Pavia, 3 giugno 2010

“Come innovare collaborando e diversificando: possibili strategie per le imprese artigiane”

3. Como, 10 giugno 2010

“Innovazione e Artigianato: il territorio a supporto dell’innovazione”

4. Monza, 11 giugno 2010

“Artigiana 2010: idee per lo sviluppo”

Progetto promosso da

Regione Lombardia
Assessorato Industria,
Artigianato, Edilizia
e Cooperazione
Unioncamere Lombardia

In collaborazione con

Confartigianato Lombardia
CNA Lombardia
Casartigiani Lombardia
C.L.A.A.I.

Con il Patrocinio di

Commissione Europea
Rappresentanza a Milano
Ministero per lo Sviluppo
Economico

Media partner

Radio 24

Partner operativi

ADHOC Culture
m&c marketing, comunicazione

www.artigiana2010.it

¹ Per citare il titolo di un famoso rapporto di ConfArtigianato del 2007.



3. Riflessioni introduttive sulla tematica “aggregazione, sviluppo reti e mercati”

A cura di **Enzo Rullani**

Il tema delle reti – intese come aggregazioni e forme di collaborazione che aumentano le capacità di innovazione e competizione delle piccole imprese – è diventato di grande attualità perché è la risposta più diretta ad una sfida: quella di arricchire il prodotto/servizio che le imprese forniscono alla filiera di appartenenza, ossia al committente industriale o al consumatore finale.

L’arricchimento del prodotto è infatti il modo non solo per aumentare il valore aggiunto della propria prestazione, migliorando i margini, ma anche per sfuggire alla concorrenza di costo praticata dai competitors dei paesi emergenti.

Per arricchire il prodotto/servizio fornito al cliente, tuttavia, la singola impresa non può muoversi isolatamente: la sua competenza specializzata è in genere troppo insufficiente per fornire le abilità, le idee, le capacità produttive che servono allo scopo. Ecco la necessità di un processo collaborativo, che: a) va a intercettare le imprese che sono in possesso delle competenze che servono; b) mette insieme i diversi passaggi servono ad integrare e rendere fluida la filiera, dalle fasi a monte (ricerca, materiali, macchine) a quelle a valle (commercializzazione e consumo finale), in modo che il processo di co-innovazione ed esplorazione del nuovo vada avanti senza intoppi e opacità.

La maggior parte delle reti collaborative è informale: per svolgere la loro funzione, tuttavia, queste relazioni devono essere stabili e affidabili, in modo che le imprese possano “contare” sul comportamento e sulle competenze degli altri, favorendo la reciproca specializzazione. Nel momento in cui bisogna fare investimenti consistenti o trattare con terzi problemi di grande impatto (con le banche, con la Pubblica Amministrazione, con importanti fornitori, con il fisco ecc.) è importante che le reti di fatto diventino costruzioni formali, riconoscibili e riconosciute come tali. Il contratto di rete recentemente entrato nel nostro ordinamento diventa una nuova possibilità, in questa direzione, aggiungendosi alle forme contrattuali tradizionali (consorzi, joint ventures, ATI ecc.) che in passato hanno costruito cornici collaborative importanti ma per altri fini.

L’impresa artigiana ha una caratterizzazione che può trovare in questo tipo di reti il modo non solo di sopravvivere, ma anche di essere valorizzata rimanendo sulla frontiera dell’eccellenza. Essa è infatti portatrice di due qualità (la natura *personale* dell’impresa, e il *mestiere* che lega l’esperienza pratica alla teoria e tecnologia astratta) sempre più rilevanti per interpretare la complessità del mondo attuale, esplorando il possibile e il nuovo insieme ad altri.

Naturalmente il rapporto con le reti implica anche che le imprese artigiane attuali si trasformino, adottando strategie che sono all’altezza della sfida competitiva da affrontare. Il punto critico è quello di trovare metodi appropriati per: a) avere accesso alle nuove tecnologie e in generale ai linguaggi formali che oggi sono richiesti dalla comunicazione tecnica e a distanza (ICT); b) alimentare la creatività, che deve essere di sistema (idee motrici) e non solo individuale; c) garantire moltiplicatori adeguati nell’uso delle conoscenze possedute, in modo da farle rendere.

Il concetto fondamentale per questo tipo di evoluzione strategica è quello di organizzare reti che portino avanti idee motrici di tipo complesso, agganciate ad un modello di vita o di produzione di tipo generale, che entra in contatto con i desideri o i bisogni latenti degli utilizzatori, dando spazio a soluzioni non solo flessibili ma anche creative. Idee motrici di tipo innovativo possono essere avanzata su terreni diversi (la casa, la salute, il divertimento, gli stili di vita, il global service, la subfornitura collaborativa nella co-innovazione col committente ecc.) ed essere la

Progetto promosso da

Regione Lombardia
Assessorato Industria,
Artigianato, Edilizia
e Cooperazione
Unioncamere Lombardia

In collaborazione con

Confartigianato Lombardia
CNA Lombardia
Casartigiani Lombardia
C.L.A.A.I.

Con il Patrocinio di

Commissione Europea
Rappresentanza a Milano
Ministero per lo Sviluppo
Economico

Media partner

Radio 24

Partner operativi

ADHOC Culture
m&c marketing, comunicazione



Regione Lombardia
Industria, Artigianato, Edilizia
e Cooperazione



La ripresa parte da qui

matrice su cui costruire reti adeguate alla complessità del concetto da elaborare e della prestazione da fornire al cliente.

Gli incontri per Artigiana 2010, in questo quadro, metteranno in evidenza:

- a) I *sentieri di crescita* delle imprese, che possono assumere diverse modalità (crescita interna, crescita relazionale, crescita qualitativa) in cui persone e mestiere, due risorse tipiche dell'impresa artigiana, arricchiscono con le loro innovazioni l'idea di business iniziale, attraverso la collaborazione a rete. In questo quadro, cambia il rapporto tra imprenditore personale e organizzazione, intesa sia come organizzazione interna alla singola impresa (collaboratori, dipendenti), sia come organizzazione che attraversa diverse imprese e professionalità della filiera;
- b) L'*internazionalizzazione*, intesa come sentiero che lega il locale e il globale attraverso funzioni dove persone e mestiere – le due qualità essenziali dell'impresa artigiana - fanno da connettori nelle filiere che si estendono tra questi due poli;
- c) Il *ruolo del territorio*, sia in rapporto ai centri di ricerca e istruzione presenti, sia per il mercato del lavoro da utilizzare nella formazione di professionalità adeguate allo sviluppo di idee motrici, reti, identificando possibili competenze e percorsi di carriera che incentivino la formazione di reti. E' anche importante una riflessione su quanto possono fare associazioni e politica pubblica per favorire l'evoluzione delle imprese presenti in questa direzione.

Il percorso di riflessione, analisi e proposta si articolerà in quattro tappe:

1. Mantova, 26 Maggio 2010

“Reti di impresa: organizzazione virtuosa per competere sui mercati nazionali ed internazionali”

2. Bergamo, 20 Maggio 2010

“Imprese artigiane e internazionalizzazione: istruzioni per l'uso”

3. Lecco, 28 Maggio 2010

“Lavorare in rete: opportunità per le MPMI”

4. Monza, 11 giugno 2010

“Artigiana 2010: idee per lo sviluppo”

Progetto promosso da

Regione Lombardia
Assessorato Industria,
Artigianato, Edilizia
e Cooperazione
Unioncamere Lombardia

In collaborazione con

Confartigianato Lombardia
CNA Lombardia
Casartigiani Lombardia
C.L.A.A.I.

Con il Patrocinio di

Commissione Europea
Rappresentanza a Milano
Ministero per lo Sviluppo
Economico

Media partner

Radio 24

Partner operativi

ADHOC Culture
m&c marketing, comunicazione

www.artigiana2010.it