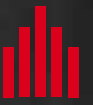


Il magazine per la Piccola e Media Impresa



# api **im**ilano magazine

Poste Italiane Spa - Sped. in Abb. Post. DL 353/2003 (conv. in L. 27.02.2004, n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano

## **PROTAGONISTI**

Robert Solow, un Premio Nobel a colloquio con le pmi italiane

## **IMPRESE DAL VIVO**

Innovation First, il progetto che fa crescere le imprese

## **SPORTELLLO PMI**

Semplificazione:  
meno burocrazia,  
più impresa

## **APIMILANO MAGAZINE**

Anno II - Numero 2  
Giugno 2007  
Periodico trimestrale  
a cura di Apimilano  
Associazione Piccole e  
Medie Imprese di Milano  
e provincia

## **Davide Boni**

Assessore Territorio e Urbanistica  
Regione Lombardia

«Con il federalismo fiscale  
più risorse per le infrastrutture»

# A garanzia dell'impresa

*Accesso al credito e servizi finanziari innovativi*

**5** milioni di euro a disposizione  
per le pmi associate che si  
mettono a norma in tema di  
sicurezza

analisi di finanziabilità'  
in **72** ore

**+ 30%** di crescita nel  
primo trimestre 2007

**200** milioni di euro di affidamenti garantiti  
tassi competitivi

**25** anni di esperienza

**5000** imprese socie



**Bergamo**  
Via S. Benedetto, 3  
Tel. 035 210151

**Brescia**  
Via F. Lippi, 30  
Tel. 030 23076

**Como**  
Via Vandelli, 20  
Tel. 031 524040

**Cremona**  
Via G. Pedone, 20  
Tel. 0372 458640

**Lecco**  
Via Pergola, 73  
Tel. 0341 282822

**Mantova**  
Via Viani, 3  
Tel. 0376 221823

**Milano**  
Via Vittor Pisani, 26  
Tel. 02 67140302

**Varese**  
Viale Milano, 16  
Tel. 0332 831584

**Alessandria**  
c/o Nord Ovest Imprese - Via Pisacane, 33  
Tel. 0131360742

**“Il nuovo TFR  
mi chiede  
di cambiare.  
Alla mia banca  
chiedo prontezza  
nel propormi  
soluzioni nuove.”**



Roberto Orienti Presidente Union Foam SpA  
Sagicofim SpA  
Cidal SpA

**SCEGLI FINANZIAMENTO TFR.  
PER AVERE I CAPITALI E TUTTA LA CONSULENZA  
DI CUI HAI BISOGNO.**

Intesa Sanpaolo è nata anche per portare più vantaggi alla tua impresa. Con Finanziamento TFR puoi avere nuove risorse che consentono di compensare per intero la perdita dei flussi di TFR dei prossimi 3 anni, garantendo stabilità finanziaria. È una formula di finanziamento innovativa, flessibile e modulare con durata fino a 5 anni. E in più, con Intesa Sanpaolo potrai ricevere la consulenza in materia previdenziale necessaria per valutare i benefici fiscali e contributivi a vantaggio della tua impresa e dei tuoi dipendenti. Informati subito in una delle nostre filiali.

Per richiedere il materiale informativo contattaci tramite [www.intesasampaoloimprese.com](http://www.intesasampaoloimprese.com) - Numero Verde 800 714 714

**INTESA  SANPAOLO**  
LA BANCA PER LA TUA IMPRESA.

api **m**ilano  
magazine

**Direttore responsabile:**  
Daniele Garavaglia  
d.garavaglia@apimilano.it

**Redattore:**  
Cristina Nespoli  
c.nespoli@apimilano.it  
Tel. 02.67140267  
Fax. 02.93650980

**Advertising e progetti speciali:**  
Simone Dattoli  
Tel. 02.67140214  
Fax 02.93650980  
s.dattoli@apimilano.it

**Ufficio Studi:**  
Susanna Migliore  
s.migliore@apimilano.it  
Tel. 02.67140290  
Fax. 02.93650980

**Collaboratori:**  
Miriam Berra  
Alessia Casale  
Alberto Conte  
Claudia Ersico  
Aldo Messedaglia  
Emanuela Provera  
Fabio Ramaoli

**Le «firme» di questo numero:**  
Emanuele Fontana  
Marzio Genghini  
Pierpaolo Maggiora  
Sara Venchiarutti

**Photogallery:**  
Walter Capelli  
Andrea Finessi

**Progetto grafico e realizzazione:**  
Creatio  
Via Cuttica, 10 - Quargnento (AL)

**Ufficio Diffusione:**  
Servizio Comunicazione Apimilano  
Tel. 02.67140267  
stampa@apimilano.it

**Apimilano – Associazione delle piccole e medie imprese di Milano e Provincia**  
Proprietario ed editore  
Via Vittor Pisani 26, 20124 Milano  
Tel. 02.671401 – info@apimilano.it

**Presidente**  
**Paolo Galassi**

**Giunta di Presidenza**  
**Luca Castigliero, Franco Cattaneo, Alberto Granata, Ambrogio Locatelli, Marco Nardi, Manuela Porta**

**Direttore**  
**Stefano Valvason**

**Stampa:**  
AB Più di Sorci Rosario  
Via De Sancis, 50 - Milano



Registrazione Tribunale  
di Milano n. 14 del  
16/01/2006  
Responsabile del  
trattamento dei dati  
personali  
(D.lgs 196/2003):

Copyright: Apimilano. La riproduzione anche parziale di quanto pubblicato nella rivista è consentita solo dietro autorizzazione dell'Editore. L'Editore non assume alcuna responsabilità per gli articoli firmati

## Gli inserzionisti

- ▶ Banca Popolare di Milano
- ▶ Conai
- ▶ Confapi Lombarda Fidi
- ▶ Epoché Service Integrator
- ▶ Fratelli Giacomel
- ▶ Intesa Sanpaolo
- ▶ Neotech
- ▶ Provincia di Milano - Assessorato allo Sviluppo economico e innovazione, lavoro, attività economiche e produttive
- ▶ Renault Italia
- ▶ Regione Lombardia - Assessorato all'industria, piccola e media impresa e cooperazione

## I partner di Apimilano

## Profilo dei lettori

Apimilano Magazine si rivolge a imprese, professionisti, istituzioni di governo e del territorio, rappresentanze politiche e sindacali, operatori economici e finanziari, sistema accademico e della ricerca scientifico-tecnologica, mondo dell'informazione.

**“Alla mia impresa  
chiedo sempre più  
fatturato.  
Alla mia banca  
chiedo di occuparsi  
di tutte  
le mie fatture.”**

**Jose Rallo**  
Titolare e Marketing Director Donnafugata

SCEGLI **EASY FATTURA**.  
SEMPLIFICA LA GESTIONE DELLE  
TUE FATTURE E RISPARMIA FINO AL 90%.

Intesa Sanpaolo è nata anche per portare più vantaggi alla tua impresa. Con Easy Fattura, il sistema integrato di gestione elettronica delle fatture, risparmi tempo, risorse e denaro. Secondo uno studio dell'EACT (European Association of Corporate Treasurers) passando dalla fattura cartacea alla fattura elettronica, si può raggiungere un risparmio fino al 90%. Ottimizzando così tutto il processo, dall'emissione fino all'archiviazione. Informati subito in una delle nostre filiali. Per richiedere il materiale informativo contattaci tramite [www.intesasanpaoloimpresa.com](http://www.intesasanpaoloimpresa.com) - Numero Verde 800 714 714

**INTESA**  **SANPAOLO**  
LA BANCA PER LA TUA IMPRESA.

# Sommario

## *in Copertina*



**Davide Boni**

*Assessore al Territorio  
e Urbanistica della  
Regione Lombardia*

Davide Boni, assessore al Territorio e Urbanistica della Regione Lombardia, ha dichiarato che «il federalismo fiscale è un fatto ineludibile». Che questa affermazione giunga da uno dei più importanti esponenti della Lega Nord – Lega Lombarda certamente non può sorprendere più di tanto, considerando la battaglia politica su cui il partito di Bossi ha costruito la sua ascesa. Forse però è meno noto che la Lombardia, sotto la guida del governatore Formigoni, è stata la prima regione ad aprire formalmente un negoziato con il governo centrale per dare piena attuazione alla riforma federalista dello Stato – ai sensi dell’articolo 116 della Costituzione - chiedendo a Roma di attribuire al Pirellone maggiori competenze in 12 importanti materie, che vanno dall’ambiente alle infrastrutture, dai beni culturali alla ricerca e all’innovazione, dall’organizzazione della sanità alla protezione civile. Nella richiesta lombarda il federalismo è concepito e valorizzato come «esaltazione delle specificità e delle responsabilità, in un quadro che fa avanzare l’intera realtà italiana, che ha bisogno di conquistare maggior competitività del sistema e miglior qualità della vita dei cittadini». Si tratta dunque di un federalismo fatto di «semplificazione, sburocratizzazione, opportunità di maggiore protagonismo della società in tutte le sue articolazioni». Secondo Boni, parlare di correlazione tra prelievo fiscale e benefici, proporre una semplificazione del sistema tributario, avere una riduzione delle imposte e beneficiare di quote di compartecipazione sull’Irpef, sul gettito Iva e sulle accise, significa sapere garantire, in modo responsabile, una maggiore disposizione di fondi, necessaria per garantire un futuro migliore all’intera Regione Lombardia». Nell’intervista che gli abbiamo dedicato l’assessore Boni chiarisce in dettaglio i punti «caldi» su cui sta lavorando il legislatore regionale: la gestione del territorio avendo la sicurezza come priorità, il coinvolgimento delle associazioni di categoria nell’individuazione delle caratterizzazioni territoriali, il recupero delle aree dismesse, l’abbattimento dei tempi tra progetto e cantiere, la scelta di interventi costruttivi che prevedano soluzioni innovative anche rispetto all’impatto ambientale. E annunciando l’approvazione, entro il 2008, del Piano territoriale regionale, Boni anticipa che un’eventuale scelta di Milano quale sede dell’Expo 2015 potrebbe comportare una novità importantissima: una legge speciale per il capoluogo, finalizzata a riqualificare la città non soltanto dal punto di vista urbanistico, nel quadro di uno di quegli eventi «epocali e globali» che a una metropoli capitano una volta in un secolo.



18



20

**Pmi news**

- 6 Infrastrutture: con «Cal» la Brebemi sarà aperta entro il 2013
- 6 A Milano il meeting Ocse 2008 sulle città
- 7 Accesso al credito: in difficoltà un'azienda su tre
- 8 Un'impresa cinese ogni 9 metri
- 8 Fiera Milano: piano da 120 milioni
- 9 Educazione: il «bacino» lombardo della scuola cattolica

**Pillole di tendenza**

- 10 Pearl, il Blackberry piccolo e geniale
- 10 Packshot Creator, la scatola magica delle foto

**Voci della città**

- 12 Il fare italiano si riflette nella Fiera

**Protagonisti**

- 14 Paolo Galassi: ben fatto, presidente!
- 16 Davide Boni: con i soldi dei lombardi le opere per la Lombardia
- 18 Il gigante dell'economia che ha liberato l'Italia

**Termometro Pmi**

- 20 Quando imprenditore fa rima con designer
- 44 Le medie che tirano l'economia

**Imprese dal vivo**

- 24 Formenti:  
• *l'eccellenza artigianale del sit-down*
- 28 L'innovazione? Una chiave per il successo

**Sportello PMI**

- 26 Con «Prime Cup» premiati giovani designer e pmi
- 27 Meno burocrazia, più impresa

**Focus**

- 36 Marchi e brevetti: a chi servono

**Global local**

- 40 Thailandia, «hub» per l'Oriente
- 42 Porto Rico, un'isola d'investimenti

**Educational**

- 46 Il prodotto: un«caso» da manuale

**Mondo Api**

- 50 AFFARI GENERALI
- 51 SINDACALE
- 53 AMBIENTE
- 54 SPECIALE CONAI
- 56 DALLE CATEGORIE
- 58 ESTERO
- 59 DAI DISTRETTI
- 61 APILOMBARDA
- 62 PARTNERSHIP











## Pearl, il BlackBerry piccolo e geniale

Sottile e sinuoso, il **BlackBerry Pearl 8100** combina il meglio delle funzionalità di uno smartphone di ultima generazione con la potenza del servizio BlackBerry. Ricercato e ricco di accessori, **Pearl** può contare sulla tecnologia più avanzata e sulla semplicità d'uso tipica dei BlackBerry, con in aggiunta funzioni multimediali "alla moda", quali la fotocamera digitale e un vano per espandere la memoria. **BlackBerry Pearl** integra elegantemente alta tecnologia in tema di wireless email in uno smartphone ricco di stile e caratterizzato da dimensioni estremamente ridotte. Il risultato è assolutamente eccezionale.



### SCHEDA TECNICA



**Dimensioni:**

107x50x14,5 mm.

**Peso:**

89,5 grammi

**Caratteristiche principali:**

EDGE, GPRS

Quad Band: 850/900/1800/1900 Mhz

MP3 Player

Display Principale 240x260

MP3, Midi, AAC, AAC+

WAP Version 2.0, Java Version 2.0, XHTML

Sistema Operativo: BlackBerry 4.2

Connessione Bluetooth, Navigazione WEB da PC,

Modem integrato

E-mail client, MMS

Video Playback

Camera principale: 1.3 Mpixel con Flash

Display Principale: 65.000 colori

Suonerie polifoniche

**In dotazione:**

Auricolare stereo, CD-ROM con SW "desktop manager" per PC

Batteria standard (Litio 950 mAh)

Cavo dati USB

Memory Card da 128 Mb, Memoria interna da 64MB

## Packshot creator, la scatola magica delle foto

Packshot Creator, studio fotografico collegato a un semplice computer, è oggi la migliore risposta per realizzare le proprie presentazioni senza spese e tempi aggiuntivi. Compatto, semplicissimo da utilizzare, trasforma chiunque in un fotografo professionista. Grazie a una tecnologia rivoluzionaria, Packshot Creator consente di realizzare in modo facile e rapido foto in interni di tutti i vostri prodotti senza richiedere una formazione specifica. È lo strumento ideale per realizzare servizi nei settori del marketing, della comunicazione, commerciale, del controllo qualità, della ricerca e sviluppo, multimediale, giuridico, della stampa ecc. Si tratta del primo studio fotografico interamente collegato a un PC attraverso la porta USB: un'innovazione tecnologica esclusiva di particolare rilievo. Non sono necessarie regolazioni poiché la luce e l'apparecchio fotografico posto nel cassone sono interamente controllati dal programma software Packshot Creator. Le fotografie ottenute sono di qualità professionale: senza ombre, su sfondo bianco, con colori fedeli. Packshot Creator è semplice, redditizio, efficace e polivalente.



### SCHEDA TECNICA

**Peso:** 38Kg (peso totale con l'imballaggio: 40 Kg).

**Dimensione massima degli oggetti fotografati:** 40x58x30 cm per le foto dall'alto / 40x40x40 cm per le foto laterali.

**Risoluzione immagine:** 3648x2736 pixels in 300 dpi

Alimentazione

**Connessione:** Standard 220/240 V - USB 2.

**Formati di registrazione:** JPG, TIFF.

**Per usare il software Packshot Creator, sono necessari:**

PC - Sistema operativo: Windows ME/2000/XP, Pentium o

equivalente (1 GHz o superiore) - RAM: 128 Mo minimo -

Scheda grafica: Risoluzione minima 1024x768, Monitor: CRT

o LCD, 2 porte USB, un lettore di CD-ROM.

### COMPOSIZIONE PACKAGE:

Cassone luminoso USB Packshot Creator, dimensioni 61x61x73 cm, Software di creazione ed elaborazione delle immagini Packshot Creator, Fotocamera Canon PowerShot A640, 10 Mpixels, CCD, Profilo ICC specifico, 8 tubi fluorescenti a 6500K° (luce diurna) di cui 4 aggiuntivi (durata di ogni lampada: 12000 ore), un treppiedi, 2 cavi USB e un cavo di alimentazione, Sfondo bianco per le riprese laterali, Supporto in plexiglas per posizionare gli oggetti da fotografare, Basamento adatto alla fotocamera Canon PowerShot A640.

## Banca Popolare di Milano a supporto delle PMI

I dati più recenti circa l'analisi congiunturale sull'industria e l'artigianato manifatturiero di Regione Lombardia (Unioncamere Lombardia, Confindustria Lombardia) confermano, nel primo trimestre del 2007, una situazione di consolidamento della ripresa lombarda.

L'aumento della produzione industriale è del 3,7% rispetto al primo trimestre 2006. Anche le aziende artigiane manifatturiere attestano la svolta positiva della produzione: +1,3% su base annua.

Tra i motivi del recupero della produzione si segnala lo sfruttamento, da parte delle **piccole imprese**, dei benefici del mutato clima congiunturale.



### Il supporto delle banche ai bisogni delle imprese

Banca Popolare di Milano ha organizzato l'offerta alle aziende segmentandole in Grandi imprese, PMI e Small business, raggruppando prodotti e servizi in grado di coprire tutte le loro esigenze finanziarie. Il catalogo si estende da prodotti di **gestione corrente delle attività**, a servizi complessi come quelli di **finanza straordinaria**, sino a prodotti per **finanziare le attività**.

Per il **supporto all'internazionalizzazione**, BPM ha realizzato, grazie ad accordi con partner stranieri, nuovi servizi per assistere le PMI nel loro processo di sviluppo e insediamento all'estero, fra cui il recente **Trade Promotion**.

BPM offre, inoltre, interventi e consulenza su tutte le principali leggi e programmi nazionali e regionali.

Nell'ambito di tutti gli strumenti dedicati alla crescita delle PMI, BPM ha focalizzato l'attenzione sulla Finanza Agevolata.

#### Legge Regione Lombardia 598 (misura a investimento singolo)

Assiste gli investimenti tecnologici e/o tutela ambiente realizzati nei settori industriale e manifatturiero. L'iter è gestito interamente da BPM.

#### Legge 1/99

Assiste finanziamenti a nuove imprese per nuovi investimenti effettuati entro gli ultimi 12 mesi. La domanda viene presentata in regione; se accettata, in seguito sarà la valutazione di BPM che permetterà l'erogazione.

#### Fondi BEI

Banca Europea di Investimenti ha stipulato un contratto di prestito con BPM per l'erogazione di finanziamenti dedicati all'innovazione. Il finanziamento non sarà soggetto all'imposta sostitutiva.

L'iter istruttorio è interamente seguito da BPM.

#### Legge 488/92 (recentemente riattivata con nuove modalità)

Il coinvolgimento del sistema bancario si pone a tutela della bontà e serietà degli investimenti. Cassa Depositi e Prestiti erogherà i fondi agevolati al tasso dello 0,50%, pari ammontare sarà erogato dalla Banca a tasso concordato con il cliente.

# BPM a supporto delle PMI

Recentemente la Comunità Europea ha stanziato nuovi fondi dedicati alle PMI con finalità indirizzate all'innovazione, all'ambiente alla accessibilità e allo sviluppo urbano sostenibile.

Dal punto di vista, poi, delle relazioni con le imprese BPM da sempre ha una predisposizione al dialogo con le Associazioni di categoria ed i Consorzi di Garanzia che costituiscono interlocutori preziosi perché rappresentano tutte le realtà e le esigenze delle PMI.



## Banca Popolare di Milano

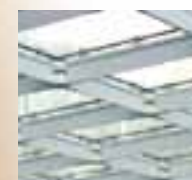
## Il fare italiano si riflette nella Fiera

Per tutto il Novecento, come ben sappiamo, la Fiera ha esposto a Milano il valore della produzione, delle capacità e dell'ingegno del «fare italiano»; ciò le ha consentito di istituire un rapporto essenziale con la città, fino a diventarne uno dei simboli internazionalmente più noti. Questa presenza, incardinata nella storia della città, ha trovato conferma e sviluppo ulteriore nella scelta della «gemmazione»: il polo interno, ubicato nella sede tradizionale e chiamato a diventare una parte nuova e completa di città; il polo esterno, ormai avviato come motore funzionante di sviluppo, per l'economia neindustriale dei servizi e della conoscenza, della grande area metropolitana e della regione lombarda. Questi due elementi - urbano ed esterno - non solo sono connessi da una comune matrice istituzionale e imprenditoriale, ma sono chiamati a instaurare una più profonda risonanza di forme e funzioni fra loro interdipendenti. Confermando in concreto che il sistema Fiera è per Milano una struttura aperta, assiale, in evoluzione, capace, in tutti i suoi componenti e grazie alla loro sintesi, di assecondare il salto qualitativo verso una civiltà del XXI secolo. Un significato particolare, in questo quadro di riferimenti, ritrovo nella possibilità, che ora mi è data, di completare il mio precedente apporto al Progetto CityLife del quartiere storico con un nuovo progetto, situato in Rho, Comune con il quale si è condivisa l'ipotesi della Torre della nuova Fiera. Edificio di rimarchevole altezza e visibilità, che si attesta all'estremità del lungo asse orizzontale del polo fieristico, destinato ad accogliere un insieme di attività - dall'intrattenimento al tempo libero, dalla formazione agli uffici - che vengono a completare i ritmi necessariamente oscillanti del calendario delle Esposizioni, integrandoli con un corredo di attività permanenti, aperte a tempo continuo, autonome. In termini simbolici, la Torre si propone come l'ideale punto di approdo di una navigazione, fluttuante sul mobile mare dell'esposizione, e appare nella sua solidità dinamica come un grande totem segnalatore piantato nel terreno: da cui si diramano strutture/assi che rimandano alle diverse direzioni dell'orizzonte e del mondo. Le nuove centralità del nostro tempo richiedono del resto atterraggi di forte densità simbolica, in cui, per dir così, «il mondo si riflette in un luogo». *Speculum mundi*, diceva l'antica sapienza. Ma anche significativa preparazione per l'attesa Expo 2015, quando il mondo davvero «potrà venire a Milano».



**Pier Paolo Maggiora**

(Saluzzo, 1943) si laurea in Architettura al Politecnico di Torino con Carlo Mollino. Completa la sua formazione con viaggi di studio presso gli atelier di alcuni dei grandi maestri del Movimento Moderno: Le Corbusier, Tange, Aalto, Niemeyer, Scarpa. Nel 1967 apre il proprio studio in Torino e pochi anni dopo fonda ArchA. Tra i suoi incarichi più importanti la riqualificazione (insieme a Hadid, Isozaki e Libeskind) del vecchio polo di Fiera Milano, dove sorgerà il nuovo quartiere urbano di City Life; la progettazione del palasport e del palazzo del nuoto (con Isozaki) per le Olimpiadi di Torino 2006; la progettazione della nuova torre (nella foto) che caratterizzerà il nuovo polo fieristico di Rho-Pero.



# Milano



**RENAULT**  
Business Center



DA NOI TROVERETE TUTTO QUELLO CHE SERVE  
ALLA VOSTRA AZIENDA.



New Clio  
da euro 7.890\* con climatizzatore.



New Scenic  
da euro 12.200\* con climatizzatore.



Mégane Grand Tour  
da euro 11.180\* con climatizzatore.



New Espace  
da euro 17.200\* con climatizzatore.

- Consulenti specializzati per le aziende
  - Soluzioni di mobilità personalizzate
  - Disponibilità di tutta la gamma Renault
  - Allestimento dei veicoli secondo i vostri bisogni
  - Finanziamenti, leasing e noleggio
  - Manutenzione programmata in base alle vostre esigenze
  - Veicoli di sostituzione
  - Servizio di soccorso strada-
- \*Prezzo IVA, IPT e messa su strada escluse. Nostra offerta valida fino al 30/06/07 a fronte del ritiro di una vettura usata.

È un'iniziativa dei Business Center:

**RENAULT FILIALE DI MILANO** Reagroup Italia spa

Nuova sede: Via Monte Abetone, 5 - SS Varesina - Milano Baranzate - Tel. 02 356881

V.le Certosa, 144 - Milano - Tel. 02 300351 • V.le Papiniano, 53/55 - Milano - Tel. 02 83103901

S.S. Sempione (Ang. Via Pascoli) - Pogliano Milanese - Tel. 02 93548780

[www.renaultfilialedimilano.it](http://www.renaultfilialedimilano.it)

Concessionaria Renault **RENORD**

Via F. Clerici, 2/4 (Ang. Viale Fulvio Testi) - Sesto San Giovanni - Tel. 02 248801

Zona Porta Romana: Via Lazzaro Papi, 14 - Milano - Tel. 02 5400091

Zona Viale Marche: Via Veglia, 2 - Milano - Tel. 02 6080494

Zona C.so Lodi: V.le Brenta, 24 - Milano - Tel. 02 5743821

[www.renord.com](http://www.renord.com)

## Ben fatto, presidente!

Dopo tre anni alla guida di Apimilano, Paolo Galassi traccia un bilancio del suo mandato e ricandidandosi alla presidenza indica ai 3 mila piccoli e medi imprenditori associati la strada per il triennio 2007-2010

Sono passati tre anni dal giorno in cui gli imprenditori di Apimilano scelsero Paolo Galassi come nuovo presidente dell'associazione. In vista dell'assemblea elettiva del prossimo 18 giugno, in cui il presidente uscente si ricandiderà per un nuovo mandato, è opportuno un bilancio di questo triennio e qualche anticipazione su un possibile programma politico di sviluppo di Apimilano.



### Qual è stato il punto di svolta che ha caratterizzato Apimilano dopo la sua elezione?

«Nel corso dell'ultimo semestre 2004 è stato avviato un complesso percorso di riorganizzazione interna: oggi possiamo dire che l'associazione si presenta rinnovata nello stile, nella governance e nell'operatività. Il dato più significativo, anche in proiezione esterna, è che gli imprenditori associati hanno ripreso in mano la conduzione politica e istituzionale dell'associazione. L'altro aspetto importante è stata la nomina di un nuovo direttore generale con un mandato ben preciso: orientare tutti i processi organizzativi a creare valore per le imprese associate, impostare una struttura più orizzontale, eliminare le residue "sacche" di inefficienza, generare una maggiore responsabilizzazione degli individui, favorire un orientamento alla ricerca di sinergie tra i servizi».

### Gli imprenditori associati se ne sono accorti?

«Le riporto un solo dato: alla prima assemblea generale che promossi da presidente, nel dicembre 2004, parteciparono 300 imprenditori; nel novembre 2005 erano più di 500; all'ultima assemblea del dicembre 2006 hanno presenziato quasi mille imprenditori, su base associativa di 3.000 imprese».



oggi l'associazione si presenta rinnovata nello stile, nella governance, nella progettualità e nell'operatività

### Quali sono i dati più rilevanti di questo triennio?

«Mi soffermerei su alcuni riscontri relativi ai settori della finanza e dell'energia, due tra le voci cui le imprese sono maggiormente sensibili. In ambito finanziario l'aspetto di maggiore valenza politica è stata la costituzione, nell'ottobre 2006, del Confapi Lombarda Fidi, il primo consorzio ad aver realizzato la fusione per incorporazione di 7 consorzi fidi (Confindustria non c'è riuscita, *n.d.r.*), posizionandosi come una delle strutture di maggior peso a livello nazionale, con un volume di affidamenti pari a 180 milioni di euro e 5 mila imprese consorziate. Oggi aggrega i consorzi fidi della Lombardia e di alcune province del Piemonte e della Liguria, cui si stanno aggiungendo Veneto e Emilia-Romagna. Il progetto è stato apprezzato da Banca d'Italia. Aggiungerei anche l'attivazione di nuovi strumenti finanziari, in collaborazione con il sistema creditizio, come i *tranché cover*, che permettono alle imprese di ottenere finanziamenti fino a 500 mila euro senza dare ulteriori garanzie».

di grande rilievo è l'attività sviluppata sul tema dell'innovazione in collaborazione con la Camera di Commercio, con progetti come Innovation First e Sinergy

**E riguardo all'energia?**

«Analizzando le performances realizzate per il 2007 per l'aggregato afferente ad Apimilano (al quale partecipa anche il Consorzio e che complessivamente rappresenta un volume di consumi pari a circa 385 GWh), l'attività sul libero mercato ha permesso alle aziende di ottenere un risparmio medio del 20% sulla bolletta energetica (con picchi fino al 24,4%), con un minimo garantito del 12% per i piccoli consumatori. Sul fronte energia Apimilano ha anche avuto l'incarico di rappresentare tutte le pmi d'Europa al tavolo tecnico della Commissione europea».

**Un'altra attività importante è quella relativa all'internazionalizzazione.**

«Da un'indagine condotta sui nostri associati risulta che il 69% delle pmi milanesi opera con i mercati esteri. Noi stiamo accompagnando il processo di internazionalizzazione puntando su due direttrici: la stipula di partnership con enti e società che favoriscono le attività import-export, l'organizzazione di missioni all'estero "business oriented" per incrociare la domanda-offerta sul fronte produttivo e commerciale. Abbiamo portato le aziende nei mercati più attrattivi dell'Asia, del Sudamerica, del Medio Oriente. Inoltre siamo l'unica associazione in Italia, come sistema Confapi, ad aver sottoscritto l'accordo con la multinazionale Velosi (terza per importanza al mondo) per l'ispezione sulle lettere di credito, primo meccanismo di tutela dei pagamenti e quindi delle transazioni import-export per le pmi».

**Anche il «palazzo» si è accorto della rinnovata vitalità dell'associazione?**

«Evidentemente è cresciuta la nostra capacità di dettare temi e contenuti dell'agenda politico-economica, rafforzando la nostra posizione ai tavoli che contano. Non è un caso che ai nostri incontri pubblici degli ultimi tre anni abbiano partecipato leader politici e istituzionali come Tremonti (da vicepresidente del Consiglio), Fassino, Alemanno (da ministro), Giorgietti, Moratti, Albertini, Penati e Formigoni, o grandi esponenti della cultura e della city milanese come Quadrio Curzio, Sangalli, Mazzotta, Ballio, Seassarò».

**Quali gli esiti concreti?**

«Dal punto di vista legislativo è stato fondamentale la nostra attività di lobby per la redazione di due importanti normative regionali: la nuova legge per la competitività, nata anche con il contributo di proposte che abbiamo portato al Comitato strategico per la competitività voluto da Formigoni, e la legge di riforma del mercato del lavoro, grazie alla quale Apimilano ha potuto, prima tra tutte le associazioni di categoria, aprire un Sportello Lavoro per l'incrocio diretto della domanda-offerta di lavoro. Aggiungerei l'attività progettuale sviluppata sul tema dell'innovazione in collaborazione con la Camera di Commercio, per la quale abbiamo realizzato il progetto Innovation First e, soprattutto, il prossimo progetto Sinergy. Per inciso: Apimilano sarà parte attiva del costi-

tuendo Palazzo dell'Innovazione, promosso dalla Camera di Commercio».

**Anche il confronto con il sistema sindacale ha conosciuto una nuova stagione?**

«Sì, tanto che a fine 2006, per la prima volta nella storia di Apimilano, è stato siglato con i tre segretari provinciali dei sindacati confederali Cgil, Cisl e Uil il primo protocollo d'intesa sul sistema di relazioni industriali, il cui obiettivo è quello di valorizzare il contributo del sistema delle piccole e medie imprese al mantenimento di un diffuso tessuto manifatturiero nel Milanese».

**Che collaborazione si è sviluppata con il mondo universitario?**

«Nella prima assemblea da presidente ho posto l'accento proprio sul tema del capitale umano, cioè nell'esigenza di investire nell'intelligenza e nell'ingegno di chi fa l'impresa e vi lavora. Per questo ho voluto stringere accordi con la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica e la Facoltà di Design del Politecnico per generare un incontro costruttivo, in termini culturali ma anche formativi e consulenziali, tra gli imprenditori e l'università milanese. Abbiamo anche lanciato al sistema istituzionale una nuova sfida, quella di portare l'università nell'impresa, con la proposta di abbattere i costi della ricerca effettuata da laureandi direttamente in azienda».

**Se dovesse indicare tre punti fondamentali per il percorso di Apimilano nel prossimo triennio, quali sceglierebbe?**

«Aggregazione, formazione e rappresentanza. Il processo di integrazione territoriale, finalizzato ad aumentare la "massa critica" associativa, porterà Apimilano a essere l'unica struttura di riferimento anche per le province di Monza, Pavia e Lodi, pur mantenendo e anzi rafforzando la presenza locale con attività istituzionali e di servizio alle imprese. Per soddisfare le esigenze crescenti delle aziende nel campo della formazione permanente e dell'aggiornamento professionale di imprenditori, manager e lavoratori, daremo vita ad Apiformazione, una nuova realtà che metterà a frutto il grande patrimonio di risorse consulenziali di Apimilano Servizi. Infine il potere di rappresentanza, ovvero la presenza sempre più radicata e decisiva nei ruoli-chiave delle istituzioni».

■  
aggregazione, formazione e rappresentanza saranno le tre parole d'ordine dello sviluppo di Apimilano per il prossimo triennio



# Con i soldi dei lombardi le opere per la Lombardia

Sicurezza, infrastrutture, aree dismesse, Expo 2015: diversi i temi in gioco per Davide Boni, assessore al Territorio e Urbanistica della Regione Lombardia, che definisce «ineludibile» il passaggio al federalismo fiscale

«Il Governo dovrebbe dichiarare il fallimento delle proprie strategie politiche e lasciare libertà di manovra in campo fiscale alle singole Regioni»: l'attacco è deciso, in linea con un ruolo che è insieme istituzionale e politico. Davide Boni, 44 anni, sposato con due figli, è uno degli esponenti di punta della Lega Nord ed è stato insediato dal governatore Formigoni alla carica di assessore regionale al Territorio e Urbanistica. Ha competenze fondamentali sulla pianificazione, la programmazione e lo sviluppo di una delle più ricche, antropizzate e industrializzate regioni d'Europa, eppure caratterizzata da grandi bacini di ricchezze ambientali come l'arco alpino, i laghi, la Bassa padana (da cui Boni proviene). Nell'intervista che segue affrontiamo tutti i temi più «caldi» che riguardano la sua attività.



riguardo a Expo 2015, Milano si gioca una carta di valore enorme, paragonabile a ciò che accade quando ci si aggiudica l'organizzazione di un'Olimpiade o di una manifestazione del genere

**Assessore, gli imprenditori milanesi ritengono la sicurezza una delle prime condizioni per lo sviluppo del territorio: concorda?**

«E' naturale che la gestione del territorio sia legata alla sicurezza, in particolar modo se parliamo di attività economiche. La posizione della Regione, rispetto all'assessorato, è quella di dare norme che garantiscano soprattutto l'ordine del nostro territorio. Attenzione, non mi sto riferendo alle zonizzazioni. Questo è un termine utilizzato in passato nella filosofia urbanistica. Il problema è che bisogna garantire una duplice possibilità: agli imprenditori di usufruire di servizi adeguati, mentre ai cittadini che vivono intorno ai complessi industriali di poter vivere tranquillamente con un'accettabile qualità di vita. La sicurezza è uno dei problemi centrali. Nel nostro territorio c'è una grande proliferazione di situazioni anomale dovute al fatto che la malavita e la microcriminalità si insediano soprattutto in Lombardia perché è la regione che produce più ricchezza».

**Qualora Milano dovesse aggiudicarsi l'Expo 2015, la città dovrà portare a compimento una significativa riqualificazione urbanistica.**

«Riguardo a Expo 2015, Milano si gioca una carta di valore enorme, paragonabile a ciò che accade quando ci si aggiudica l'organizzazione di un'Olimpiade o di una manifestazione del genere. La città avrebbe un'occasione imperdibile per riqualificare in modo sensibile tutto il suo sistema architettonico e viabilistico. Nell'ambito della legge 12/05, cioè la normativa regionale di governo del territorio, abbiamo studiato alcune disposizioni che riguardano esclusivamente la città di Milano, finalizzate ad assicurare due certezze: innanzi tutto l'abbattimento delle procedure "burocratiche", perché oggi quello che pagano gli imprenditori che si occupano di urbanistica sono i tempi tra la progettazione e l'esecuzione. In secondo luogo, garantire la possibilità di un rifacimento di alcune aree della città fornendo dei bonus o agendo sulle leve fiscali rispetto agli oneri di urbanizzazione, anche accordando

preferenza a progetti in cui è previsto l'impiego di soluzioni innovative a basso impatto ambientale nelle tecnologie costruttive».

#### **Insomma, si pensa anche al futuro...**

«Questa è la scommessa da vincere, anche perché la programmazione territoriale deve avere almeno una visione cinquantennale. Altrimenti il rischio è quello di condurre un'azione di tamponamento che non dà nessuna garanzia. Infatti noi oggi lavoriamo con grandi problematiche soprattutto sulla viabilità e sul sistema infrastrutturale, perché non ci sono più gli spazi».

#### **Le aree dismesse possono costituire un grande «giacimento» di spazi da utilizzare. Quali sono le azioni più importanti in corso?**

«Solo nel territorio di Milano abbiamo 10 milioni di metri quadrati di superfici dismesse da recuperare. Sono quasi tutte aree post-industriali e commerciali. Le abbiamo messe al centro della nostra attività normativa, anche perché le aree dismesse, in quanto luoghi in carenza oggettiva di sicurezza, sono sempre più ricettacolo di forme di disagio o addirittura di criminalità. Il recupero delle aree dismesse è un progetto strategico e proprio in questo senso è orientata la politica territoriale che il governo regionale sta portando avanti attraverso modalità di programmazione innovative, che tengono anche conto del fatto che spesso costruire ex novo è meno costoso che riqualificare».

#### **Può spiegare meglio?**

«Abbiamo pensato di inasprire le disposizioni peraltro già rigide previste dall'assessore Corsaro nella legge sulla competitività, obbligando i proprietari delle aree dismesse a operare attivamente per la sicurezza, ad esempio intervenendo con opere di demolizione e di pulizia completa della superficie. Inoltre la legge 12 indica che prima di andare a destinare nuove aree si devono riutilizzare quelle già urbanizzate».

#### **In che modo il Piano Territoriale Regionale influirà sulla caratterizzazione industriale di alcuni territori?**

«Il Piano Territoriale Regionale, che sarà ap-

provato entro il 2008, ha l'obiettivo di creare il quadro sullo sviluppo della nuova regione con le varie vocazioni – agricole, industriali, terziarie, residenziali... - che verranno poste in essere in base alle indicazioni che giungono dal territorio ma soprattutto dalle province e dai comuni, mediate da una visione più ampia. Rispetto alla caratterizzazione industriale, oggi è tempo che siano le associazioni e i gruppi industriali a dirci cosa vogliono fare; noi li metteremo in condizione di muoversi e di investire. Il rischio, da tenere ben presente, è che alcune attività economiche non siano più concorrenziali se non vengono ubicate soprattutto sui grandi assi di viabilità».

#### **Le infrastrutture: una nota dolente per l'imprenditore.**

«Concordo: il sistema infrastrutturale lombardo sconta purtroppo un quarantennio di ritardi. Noi reggiamo la nostra competitività a fatica, perché strutturata ancora su un sistema autostradale o di trasporto merci su ferro che non è competitivo rispetto al sistema mondiale. Tanto è che si sta scoprendo che, rispetto alla globalizzazione, si ritorna a un'economia di nicchia specialistica ma che abbia la possibilità di avere i mercati sotto tiro».

#### **Per le opere servono soldi: la risposta è il federalismo fiscale?**

«Il federalismo fiscale è un fatto ineludibile. Oggi il sistema statale così come è non regge. Con il federalismo fiscale avremmo finalmente a disposizione i mezzi finanziari per le infrastrutture. Di progetti sono pieni i cassetti degli uffici regionali, ciò che manca è la capacità di poterli realizzare o la possibilità di realizzarli senza ritardi decennali. Pensiamo soltanto al passante ferroviario, che è stato ultimato dopo 19 anni, tanto che ora è già obsoleto e avremmo bisogno di un secondo passante. Per cui, la possibilità di trattenere gran parte del gettito Iva sul territorio e di trattenere una quota dell'Irpef, consentirebbe alla Regione Lombardia di avere qualche centinaio di miliardi di euro da poter utilizzare per le grandi opere infrastrutturali ma anche per potenziare la rete dei collegamenti locali. E' questa la battaglia decisiva per lo sviluppo futuro della nostra regione».



il recupero delle aree dismesse è strategico e la nuova politica del territorio tiene conto del fatto che spesso costruire ex novo è meno costoso che riqualificare

la possibilità di trattenere gran parte del gettito fiscale sul territorio consentirebbe alla Regione Lombardia di avere qualche centinaio di miliardi di euro da utilizzare per le opere infrastrutturali



Sara Venchiarutti

# Il gigante dell'economia che ha liberato l'Italia

Incontro con Robert Solow, premio Nobel per l'Economia: la teoria della crescita economica, il rapporto con Modigliani e Samuelson, le esperienze vissute nel nostro Paese

E' universalmente considerato un gigante del pensiero economico. E non già per i quasi due metri d'altezza. Robert Solow (premio Nobel per l'Economia nel 1987) da mezzo secolo rappresenta un punto di riferimento per generazioni di economisti in tutto il mondo.

Con altri due Nobel, Franco Modigliani e Paul Samuelson, ha costituito il gruppo dei tre «moschettieri» che dal Massachusetts Institute of Technology (Mit) di Boston ha diffuso nel mondo le linee del neokeynesiano, dottrina che ha ispirato la politica economica di molti presidenti degli Stati Uniti (a cominciare da John Kennedy, del quale fu giovane consigliere) e ha dettato i tempi della rinascita nel Dopoguerra in tutto il mondo.

## IL MIGLIORE DEI PROFESSORI

Amato dai suoi studenti che lo considerano il migliore dei professori possibili, Robert Solow è una persona amabile che dall'alto dei suoi 83 anni parla con voce ferma ma pacata. Ama profondamente l'Italia. Da quando - aveva 19 anni - decise di interrompere gli studi per trasvolare l'Atlantico nell'armata di liberazione. Sbarcò in Sicilia e risalì piano piano tutta la Penisola: entrò in Roma ancor prima delle truppe alleate e attese i suoi commilitoni nascosto dalla gente del posto. Quando i carri armati americani sfilarono nella capitale lui era lì a salutare insieme ai romani: un episodio singolare ricordato dal Corriere della Sera nella celebrazione dei 60 anni della liberazione di Roma, con una lunga intervista proprio a Bob Solow, considerato il testimone più celebre di quell'evento. Un legame, quello con il nostro Paese, rafforzato dopo la morte dell'amico fraterno, Franco Modigliani. L'economista nato in Italia aveva fondato con alcuni amici, nel '98, l'Istituto di Studi per l'Economia e l'Occupazione (Iseo): un'esperienza nata quasi per gioco in un piccolo paese affacciato su un piccolo lago del nord Italia e che si è trasformata negli anni in un eccellente veicolo di diffusione della cultura economica.



l'economia degli Stati Uniti sta crescendo in modo moderato ma prevedo un'accelerazione entro fine anno; quanto all'Europa, la moneta è forte ma la crescita lenta



**LA SUMMER SCHOOL PER GIOVANI TALENTI**

Ha organizzato oltre 30 incontri in tutta Europa, coinvolgendo qualcosa come 18 Premi Nobel per l'economia. Dopo la scomparsa di Modigliani, Solow ha accettato di assumerne la presidenza e ha varato l'iniziativa forse più riuscita: una *Summer School* che riunisce in riva al lago d'Iseo, ogni anno, decine di giovani laureati provenienti dalle più importanti università del mondo, i quali approfondiscono lo studio di temi economici proprio con i premi Nobel. Il corso di quest'anno mette a confronto i modelli americano ed europeo. Differenze sulle quali Solow (la cui teoria della crescita, che gli è valsa il Nobel, è studiata in tutte le università) ha le idee molto chiare, come spiega in questa breve intervista.

**Professor Solow, che considerazioni trae dall'evolversi della situazione altalenante di crescita in Usa e in Europa?**

«L'economia degli Stati Uniti sta crescendo in modo moderato ma prevedo un'accelerazione entro fine anno. Quanto all'Europa, la moneta è forte ma la crescita lenta».

**E quali sono i freni alla crescita nel nostro continente?**

«Direi il ritardo sulla tecnologia, un livello di flessibilità, in particolare nei confronti dell'innovazione, molto basso».

**Da cosa dipende?**

«Credo che le economie europee non abbiano assorbito la rivoluzione informatica abbastanza velocemente. Inoltre da voi la difficoltà ad aprire nuove aziende è notevole e ciò frena produttività e sviluppo tecnologico».

**Quali sono le differenze in questo campo con gli Stati Uniti?**

«Da noi il *venture capital* aiuta chi vuole avviare nuove imprese, in Europa questo è davvero difficile e ciò frena lo sviluppo di imprese innovative anche di dimensioni medie e piccole, che costituiscono la base del vostro tessuto industriale, in particolare in Italia».

in Europa la difficoltà ad aprire nuove aziende è notevole e ciò frena produttività e sviluppo tecnologico

**GLI IMPRENDITORI INCONTRANO IL NOBEL SOLOW**

«Evento» è la parola giusta: sabato 30 giugno, nella prestigiosa location della Cantina Barone Pizzini in Franciacorta (Brescia), un gruppo di imprenditori di Confapi incontrerà il premio Nobel per l'Economia Robert Solow, il massimo teorico mondiale della crescita e profondo conoscitore di potenzialità e limiti dell'economia italiana, che terrà una *conference* riservata sul tema «Competere e crescere sui mercati globali». L'incontro è promosso da Confapi con la collaborazione scientifica dell'Iseo, l'Istituto di studi economici e per l'occupazione fondato nel 1998 dal professor Franco Modigliani, oggi presieduto dallo stesso Solow. «I recenti dati della congiuntura economica – spiega Riccardo Venchiarutti, giornalista e direttore generale

dell'Iseo - mostrano come la crescita mondiale sia indirizzata verso un'ulteriore fase di sviluppo, anche se il panorama appare non uniforme. Da un lato si sta delineando un primo attore nella competizione globale, quello che viene chiamato "Cindia"; dall'altro gli Stati Uniti che ribadiscono il loro ruolo di "locomotiva mondiale" e puntano sui promettenti tassi di crescita di alcune economie sudamericane. Infine l'Europa, che si appresta a passare da uno stato di "malinconia" al riscatto. Qual è il ruolo della piccola e media impresa in un quadro così delineato?». E' a questa domanda che cercherà di rispondere il professor Solow.

**Per informazioni e adesioni: tel. 06.69015304, 02.67140307, presidenza@confapi.org**

# Robert Solow

## Quando imprenditore fa rima con designer

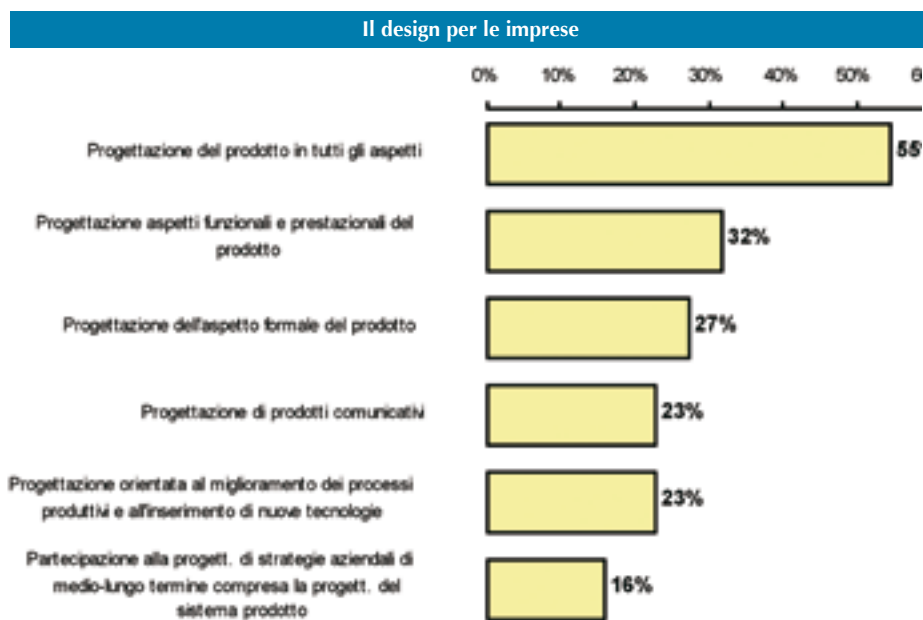
Come viene definito il design dalle imprese lombarde? Che uso ne fanno? Per il 50% dei piccoli e medi imprenditori milanesi il disegno industriale è sinonimo di innovazione

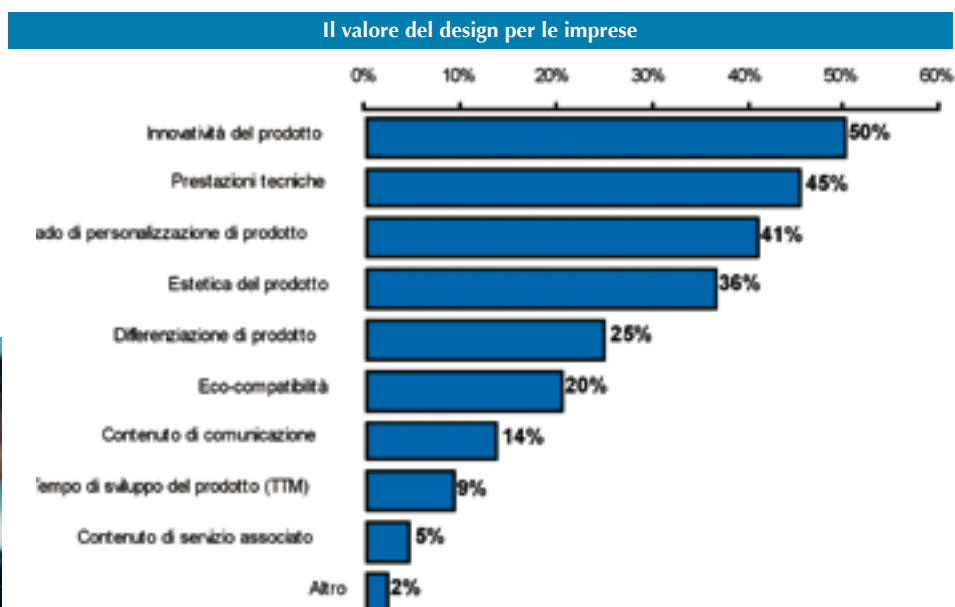
Che relazione intercorre tra il sistema produttivo lombardo ed il sistema del design? In che modo le aziende usano il design e come lo percepiscono? Dall'inchiesta realizzata da Apimilano in collaborazione con la Facoltà di Design del Politecnico di Milano è emersa l'immagine di un sistema produttivo, quello lombardo appunto, composto da piccole e medie imprese che fanno del *design* e dell'innovazione di prodotto un'arma competitiva ma che non hanno ancora compreso appieno le potenzialità del design, inteso in termini evoluti come design del sistema-prodotto. Per il preside della Facoltà di Design Alberto Seassaro «Milano è uno dei principali centri di design a livello mondiale. Questa concentrazione è dovuta alla forte presenza di imprese design oriented. Ma il rapporto tra design e imprese non è ancora arrivato ad una piena maturità». La disciplina del design e la sua applicazione a livello progettuale negli ultimi anni si è molto evoluta anche grazie all'esplosione delle attività formative e di ricerca sul design, avviate nel 1993 dal Politecnico di Milano con la creazione del primo corso di laurea in Italia in disegno industriale. Con design oggi, a seguito dell'evoluzione dei modelli industriali, si intende un complesso insieme di attività progettuali e strategiche a supporto delle imprese che si occupano della definizione dei nuovi prodotti (design di prodotto), degli artefatti comunicativi (design della comunicazione), dei servizi (design dei servizi) e della pianificazione strategica aziendale (design strategico) nella quale l'offerta aziendale viene vista come sistema prodotto, cioè l'insieme integrato di prodotto, comunicazione, servizi che opportunamente progettati rappresentano l'offerta aziendale sul mercato e nella società.



### QUALE DESIGN PER LE PMI?

Nelle aziende persiste una visione del design ancorata sostanzialmente all'intervento su tutti gli aspetti del prodotto (55%). Un 32% limita il campo di azione agli aspetti funzionali e prestazionali. Un 27% attribuisce ancora al design l'accezione tipica dello styling (progettazione dell'aspetto formale del prodotto) che ripropone con evidenza uno dei principali equivoci rispetto ad un uso maturo del design, in quanto limita l'operato del design ad un intervento esclusivamente estetico-formale. Più ridotte, anche se in netta crescita rispetto a precedenti rilevazioni, sono le imprese che usano il design per la progettazione della comunicazione o per la definizione o ridefinizione dei processi produttivi aziendali. Il 16% di imprese, che indica che il design partecipa alla progettazione delle strategie aziendali a medio e lungo termine, rappresenta, a dispetto del numero, un dato confortante. Da precedenti ricerche, infatti, le imprese design oriented,





ovvero le imprese che utilizzano il design in chiave strategica manifestando un approccio maturo, non superavano il 10%: si parla in questo caso di quelle imprese che fanno del design la propria arma strategica, sono di solito le imprese del Made in Italy che lavorano a più stretto contatto con il mercato e che vivono di export. Design è oggi per le imprese sinonimo di Innovazione: il 50% degli intervistati individua nella capacità innovativa del design, la sua principale valenza. Questo manifesta un forte orientamento delle imprese che non trova una corrispondenza diretta con la visione delle istituzioni: difatti, a fronte di una richiesta diretta dalle imprese, non esistono all'interno dei bandi per l'innovazione azioni esplicite a supporto dell'innovazione di design, se si escludono alcune pionieristiche attività portate avanti dalla Regione Lombardia legate ad esempio al meta-distretto del design. Ma di che tipo di innovazione si tratta?

#### UN VALORE SU CUI INVESTIRE

Il design è indubbiamente importante per la definizione degli aspetti prestazionali dei prodotti (45%) ma anche per la capacità del design di progettare prodotti personalizzati o personalizzabili dagli utenti sia in fase di acquisto che durante la vendita (mass customization) (41%). Un 36% parla di capacità del design relativa alla parte estetica del prodotto, meno importanti, ma comunque interessanti, risultano gli aspetti di differenziazione del prodotto (25%), delle caratteristiche ecologiche e dell'impatto ambientale dei prodotti (20%). Più ridotti gli aspetti comunicativi, di capacità del design di intervenire sul Time to Market o sul servizio. Oltre il 50% delle imprese ammette di investire in design per il miglioramento delle performance aziendali. Andando

a misurare l'intensità dell'investimento emerge che accanto ad una dimensione più tradizionale, che vede il 25% investire in design per il miglioramento degli aspetti estetici ed il 20% sulla parte tecnologica e sulle dimensioni legate al mercato e alle tendenze, emerge un 18% che utilizza il design per la razionalizzazione produttiva e per «tutti gli aspetti», indicando che la visione strategica del design comincia a farsi strada e ad assumere importanza. In una realtà in cui la globalizzazione pone i mercati in contatto sempre più stretto, a spingere le imprese all'utilizzo del design è per il 36% degli intervistati proprio il confronto con i concorrenti e per il 25% la richiesta diretta da parte del mercato. Il contatto con strutture attive nel design ha motivato invece l'11%.



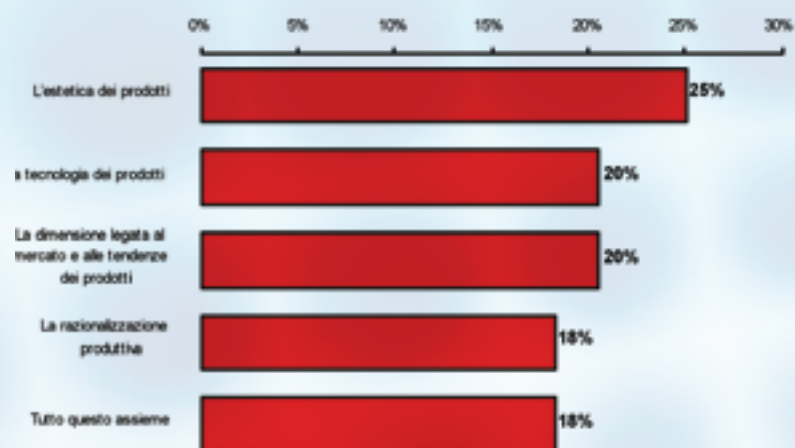


Quando imprenditore fa rima con designer

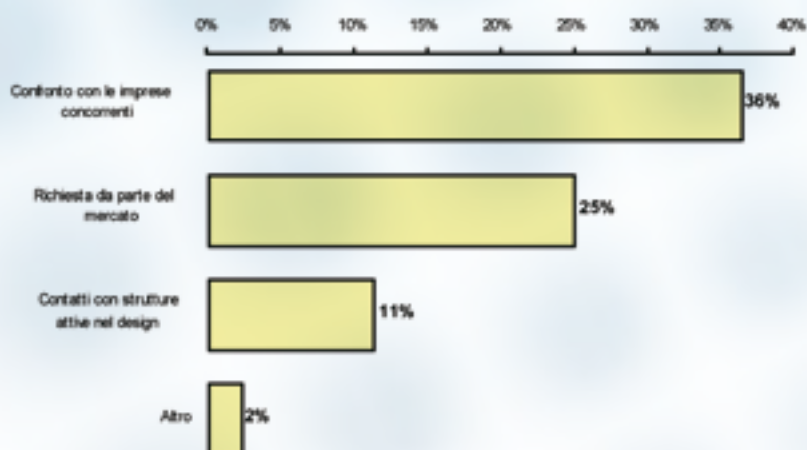
## SERVIZI DI DESIGN CERCANSI

Passando all'interesse sui servizi di design (erogati o da implementare) il 59% delle imprese si dichiara interessato ad approfondire la conoscenza e l'uso sui servizi di design. Le aziende, confermando tutte le indicazioni precedenti, manifestano, naturalmente, un forte interesse per la creazione di nuovi prodotti (48%) e per la diversificazione produttiva (23%). Risultano comunque importanti il dato relativo all'interesse verso «iniziative collettive di avvio di nuovi canali distributivi» (18%) e quello per la costruzione di «marchi collettivi», che dimostrano una rinnovata maturità ed apertura delle imprese di fronte ai fenomeni della globalizzazione e che attraverso questo tipo di azioni intendo superare la «questione dimensionale». Di minore importanza l'intervento relativo alla comunicazione aziendale che comunque è risultato tra i servizi più diffusi ed utilizzati. Infine il 7% si dichiara interessato ad una maggiore diffusione di servizi di design sul territorio, dimostrando ancora una certa difficoltà di reperimento locale di risorse, e quindi servizi di design evoluti.

### L'uso del design da parte delle imprese



### Motivazioni all'utilizzo delle risorse di design



## NASCE LO SPORTELLLO DESIGN PER LE IMPRESE

Il design a Milano oltre ad una risorsa diffusa sul territorio in tutte le sue sfaccettature rappresenta una grande opportunità per le imprese lombarde che, pur vivendo ed essendo parte del sistema, molte volte faticano ad entrare in contatto diretto con questo mondo e a capirne la valenza innovativa.

In questo contesto, oltre alla realizzazione degli incontri "VALORE ALL'IMPRESA - Obiettivo design", come prima azione di avvicinamento di questi due mondi, si inserisce il progetto di un portale del design. Un modello operativo (sportello) che svolga una funzione divulgativa di avvicinamento delle imprese al design e che possa in seguito attivarsi come realtà di servizio. Una

cerniera fra università e impresa, fra competenze politecniche e professionali di persone che lavorano sui temi del progetto e della promozione del design. Sul piano operativo, sarà una struttura flessibile che permetterà l'incontro fra la ricerca sviluppata in ambito universitario, la domanda di innovazione delle imprese e il potenziale dei singoli professionisti. Sempre in un'ottica di avvicinamento delle imprese al design, si darà corso alla formalizzazione dei contenuti proposti durante gli incontri "VALORE ALL'IMPRESA - Obiettivo design" e alla relativa pubblicazione, per favorire la comprensione di come il design possa essere uno strumento per l'innovazione e la competitività dell'impresa.



# CONFAPI

## Le vostre imprese: *la nostra impresa*



Confapi tutela e promuove a tutti i livelli i reali interessi della piccola e media industria. Confapi è la voce degli imprenditori e delle imprenditrici che vivono quotidianamente le medesime esperienze, che si confrontano in egual misura con i problemi della produzione, del mercato nazionale e degli scenari globalizzati, della finanza, delle relazioni industriali, delle infrastrutture, che parlano con il medesimo linguaggio delle imprese. Uomini e donne d'impresa, autorevoli protagonisti nell'economia e sul territorio, sono gli autentici leader del Sistema Italia: Confapi lavora insieme a loro per valorizzarne il talento imprenditoriale, costruire concrete opportunità di sviluppo economico e sostenere il benessere del Paese.

### Confederazione Italiana della Piccola e Media Industria Privata

Via della Colonna Antonina, 52 - 00186 Roma  
Tel. +39 06 69015338 - Fax +39 06 6791488  
[www.confapi.org](http://www.confapi.org)

### IL SISTEMA CONFAPI PER L'EDUCAZIONE E LA FORMAZIONE



Sede legale:  
Via della Colonna Antonina, 54  
RM 00186 Roma  
Sede operativa:  
Via del Gesù, 62  
RM 00186 Roma  
Tel. +39 06 6977081  
Fax +39 06 69925420  
e-mail: [info@fondopmi](mailto:info@fondopmi)



Sede Legale  
Via Nazionale, 66  
00184 ROMA  
Sede Operativa  
Corso di Porta Romana, 51  
20122 MILANO  
Tel. +39 02 54123879  
Fax. +39 02 54059405  
[www.fondodirigentiptmi.it](http://www.fondodirigentiptmi.it)



Corso di Porta Romana, 51  
20122 MILANO  
Tel. +39 02 54123001  
Fax. +39 02 54119604  
e-mail: [segreteria@fondazioneidi.it](mailto:segreteria@fondazioneidi.it)

# Marco Formenti

Formenti Srl (Giussano)

## L'eccellenza artigianale del sit-down

*La Formenti srl è leader nella produzione di divani prestigiosi e grazie alla continua ricerca nella qualità dei materiali usati nel design è riuscita ad affermarsi nel mercato internazionale*



La Brianza è la fucina creativa e innovativa dell'Italia quando si parla di mobile di design.

In questo fazzoletto di terra, a pochi chilometri da Milano, troviamo molte piccole e medie imprese che, grazie al genio innovativo e alla qualità unica e inconfondibile dei prodotti realizzati, esportano il made in Italy in tutto il mondo.

Tra queste c'è un'azienda a conduzione familiare che ha deciso di puntare sugli imbottiti di design di altissimo profilo. Stiamo parlando della Formenti srl che produce con una lavorazione ancora artigianale divani, poltrone, sedie e tavoli di grande qualità. Ripercorriamo la storia di questa impresa con il titolare Marco Formenti, che con la sua abilità e continua ricerca nella qualità dei materiali usati nel design, ha portato l'azienda a soddisfare le più svariate richieste.

**In Brianza c'è una concentrazione di imprenditori creativi, un mix di artisti-artigiani che tengono viva l'eccellenza del design made in Italy. Cosa ne pensa?**

«La produzione odierna degli imbottiti della Brianza affonda le radici in una tradizione artigiana fatta di abilità e rigore. Concentrandoci su prodotti di qualità eseguiti con materie prime pregiate e con un'alta incidenza di manodopera ci collochiamo nel segmento alto del mercato e i nostri prodotti vengono richiesti in tutto il mondo».

**Qual è la chiave di successo della sua azienda?**

«Quello che rende i nostri prodotti unici è la lavorazione della pelle e la continua ricerca di linee nuove che siamo costretti a lanciare sul mercato ogni sei mesi per far fronte alla concorrenza cinese. In azienda abbiamo solo operai specializzati che lavorano la pelle con la passione di un artigiano che sa dedicare attenzione e cura ad ogni sua creazione».

**Si tratta quindi di una creatività concreta...**

«Senza dubbio stiamo parlando di una creatività che non trascura nulla, che pensa al materiale giusto per il prodotto che si sta realizzando, ai dettagli delle cuciture eseguite rigorosamente in modo artigianale. Design funzionale è la parola chiave che distingue il nostro lavoro. Una filosofia aziendale precisa per riuscire a progettare prodotti dal design raffinato, in linea con le tendenze più attuali, ma assolutamente innovativi sotto il profilo tecnologico, capaci di offrire performance di flessibilità».

**Dove riscuotono maggiore successo i suoi prodotti?**

«I nostri prodotti hanno notevole successo all'estero. I nostri divani si trovano nelle esposizioni più importanti di Giappone, America, Belgio, Germania, Olanda, Emirati Arabi Uniti. Purtroppo in Italia non abbiamo la visibilità che vorremmo. Non abbiamo punti vendita. I nostri prodotti vengono conosciuti e apprezzati soprattutto all'estero grazie alle fiere. Si tratta di prodotti di nicchia che per l'originalità, la qualità, il design e il costo, si posizionano in un mercato d'élite».

**Anche voi siete esposti al problema della concorrenza orientale. Con quali conseguenze?**

«Dalla Cina arrivano i problemi maggiori per la concorrenza. Quando lanciamo un prodotto, nel giro di sei mesi i cinesi riescono a copiare lo stesso modello e a venderlo ad un costo nettamente inferiore. Ovviamente la qualità, il materiale utilizzato e le rifiniture non potranno mai raggiungere l'alto standard qualitativo dei nostri prodotti. Per questo siamo costretti a rinnovarci costantemente nelle linee e a brevettarle per tutelarci dalla concorrenza orientale».



## SALONE INTERNAZIONALE DEL MOBILE 2007: UNA PROPOSTA DI QUALITÀ

Dal 18 al 23 aprile 2007 nel Nuovo Quartiere Fiera Milano a Rho si è rinnovato l'annuale appuntamento con il Salone Internazionale del Mobile, garante di qualità per antonomasia nel campo del settore Sistema Casa-Arredo.

Per l'occasione sono scesi in campo **2159 espositori, di cui 524 esteri**, distribuiti su **209.417 metri quadrati**. Numeri che fanno dei Saloni l'indiscusso punto di riferimento del settore. Ingrediente di questo successo la qualità riscontrabile nell'interesse sempre maggiore e nel grande impegno da parte delle aziende partecipanti, sempre più competitive nelle loro proposte – dal prodotto, all'immagine, al servizio verso la clientela. I Saloni 2007 sono stati dunque **un'edizione straordinaria** per la **qualità dell'offerta merceologica**: il **Salone Internazionale del Mobile** e il **Salone Internazionale del Complemento d'Arredo** hanno infatti presentato un'ampia varietà di prodotti che vanno dai più innovativi pezzi di design alle migliori riproduzioni degli stili d'epoca, frutto dell'abilità industriale dei più importanti produttori

del mondo e dei designer più creativi o della più abile maestria artigiana. Alle due manifestazioni si sono affiancate la 24ª edizione della biennale **Euroluce**, il Salone Internazionale dell'Illuminazione, che si riconferma **vetrina unica** di riferimento internazionale dell'intero sistema luce e il **Salone Satellite**, luogo di incontro d'eccellenza tra i giovani creativi e imprenditori. Il Salone e le manifestazioni a esso collegate sono riconosciuti dagli espositori quale palcoscenico esclusivo per presentare prodotti nuovi e dagli operatori quale must per fare pieno rifornimento di idee ed essere aggiornati in tempo reale su innovazione, tecnologia, cultura del progetto e tendenze. La richiesta del mercato infatti va sempre più polarizzandosi verso prodotti di alto livello qualitativo e finali soluzioni di arredo. Quello che il consumatore richiede in maniera crescente ai prodotti oltre alla funzionalità e qualità inappuntabili è anche un'immagine, un modo di interpretare i propri desideri ed esigenze, un lifestyle. Ed è questa la sfida che aspetta le aziende.





**Massimo Corsaro**  
Assessore all'industria,  
piccola e media impresa  
e cooperazione



## NEWS dall'assessorato

Prime Cup è una iniziativa, promossa dalla Regione Lombardia Direzione Generale Industria, PMI e Cooperazione, che si pone come obiettivo il sostegno dello sviluppo di soluzioni innovative per le Imprese.



**I partner di progetto sono:** Fondazione La Triennale di Milano, Network Università lombarde, Istituti dedicati al design, Associazioni Industriali. L'iniziativa si attua attraverso l'erogazione di incentivi economici, con un investimento di un milione e cinquecentomila euro, destinati a quelle Imprese che presentino e sviluppino progetti di innovazione utilizzando qualificati giovani progettisti-designer precedentemente selezionati sulla base delle loro caratteristiche. L'attuazione comporta di sviluppare in tre anni sessanta progetti di ricerca di cui venti nel 2007.

**Il meccanismo dell'iniziativa** è il seguente: l'impresa presenta un progetto che viene valutato da un nucleo composto da Regione Lombardia, Triennale ed esperti del settore. Lo stesso nucleo di valutazione selezionerà, abbinando la figura professionale più idonea ai progetti, i giovani progettisti design, attraverso l'analisi dei curricula. Ogni anno verrà replicata l'iniziativa.

**Valorizzazione dei risultati.** E' prevista una esposizione dei prototipi ed oggetti selezionati.

## Con «Prime Cup» premiati giovani designer e pmi

Innovazione tecnologica e sperimentazione, giovani designer, pmi e Triennale di Milano sono gli ingredienti che hanno caratterizzato un'azione politica regionale innovativa rivolta ai giovani e alle piccole e medie imprese. Ne parliamo con il promotore Massimo Corsaro, assessore all'Industria, pmi e cooperazione della Regione Lombardia.

### In che modo questo nuovo progetto supporta l'attività delle pmi?

«Questa iniziativa, che si sviluppa nei prossimi tre anni, si rivolge principalmente alle pmi lombarde che hanno un alto potenziale innovativo. Attraverso un programma di finanziamento di progetti che abbiano contenuti tecnologici innovativi e che provengano da aziende orientate alla sperimentazione, si vuole sensibilizzare il sistema delle pmi all'utilizzo di professionalità adeguate e in grado di eliminare quel "gap" che esiste tra innovazione e impresa. Oggi più che mai ci troviamo a dover sostenere e promuovere lo sviluppo di prodotti, nei quali gli aspetti funzionali, tecnologici e di design favoriscano l'incremento della competitività del sistema manifatturiero e abbiano come obiettivo strategico stimolare l'aggregazione di imprese. Credo che questa iniziativa saprà favorire il connubio tra mondo imprenditoriale, sensibile agli investimenti d'idee innovative, e i giovani, ricettivi a queste sollecitazioni, che sappiano far migrare l'idea in progetto, qualificando l'attività imprenditoriale».

### Quale strategia sottende Prime Cup?

«Quella del favorire l'incontro tra domanda, identificabile nel sistema del-

le pmi come mondo della produzione, e offerta, identificabile nei giovani progettisti sensibili al nuovo mondo delle conoscenze, per stimolare una progettualità di tipo innovativo. Si andranno così a premiare i migliori progetti che sapranno sviluppare investimenti sulle risorse di nuova conoscenza qualificando i prodotti, anche attraverso l'utilizzo di nuovi materiali, favorendo quindi la qualificazione del "fattore umano" come variabile strategica per lo sviluppo. Tutto ciò ci permette di investire energie e risorse in un settore strategico che non abbia come scopo lo sviluppo di un mercato di nicchia, ma contribuisca alla rinascita di un sistema economico e produttivo».

### In che termini i giovani trarranno un beneficio?

«Ritengo che questa iniziativa favorisca proprio i giovani, che oggi spesso non riescono a esplicitare le proprie capacità. E' anche attraverso questo percorso che i giovani possono esprimersi, identificarsi e realizzarsi nello sviluppo di un progetto richiesto dalle imprese, e da noi sollecitato con questa iniziativa, trovandosi anche a crescere professionalmente per inserirsi in un mercato del lavoro oggi assai stimolante. Sostenere i prodotti lombardi è anche applicare approcci, logiche progettuali e realizzative nuove. In sostanza, Prime Cup è un modo tangibile di dare fiducia e opportunità nuove al mondo giovanile, sostenendo l'integrazione nel mondo produttivo e valorizzando l'incontro tra la capacità progettuale e produttiva caratteristica che appartiene alla cultura italiana e lombarda».

## Meno burocrazia, piu' impresa

L'art. 5 della **legge regionale 1/2007 «Strumenti di competitività per le imprese e per il territorio della Lombardia»** introduce una serie di novità di grande beneficio per il sistema imprenditoriale, sulla strada del «disboscamento» della giungla burocratica e amministrativa.

La logica del provvedimento è che ogni procedimento autorizzativo che serva unicamente a comprovare, sulla carta, che l'imprenditore si comporti come la legge gli impone di fare, può essere **sostituito da una semplice autocertificazione immediatamente esecutiva e direttamente compilabile via Internet**. Niente code agli sportelli, niente tempo perso nell'attesa di certificati.

### QUANTO SI RISPARMIA

Di tempo per queste pratiche le aziende italiane ne perdono tanto: poco più di quindici giorni ciascuna che su scala nazionale corrispondono al valore di circa 13 milioni di euro sottratti agli investimenti. Il provvedimento lombardo farà risparmiare all'economia lombarda l'equivalente di 2,5 milioni di giornate lavorative, pari a circa l'1% del Pil, una percentuale da manovra economico-finanziaria.

L'eliminazione di burocrazia inutile riduce significativamente il carico di lavoro non solo alle imprese, ma anche alla stessa pubblica amministrazione, rendendone più rapida la risposta sui procedimenti realmente significativi e importanti e incrementando la sua funzione istituzionale di controllo e tutela dell'interesse dei cittadini.



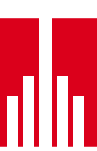
Per **informazioni** sulle nuove disposizioni dell'autocertificazione, gli imprenditori possono consultare il sito internet: [www.regione.lombardia.it](http://www.regione.lombardia.it) e scaricare la modulistica appropriata.



### AL VIA L'AUTOCERTIFICAZIONE

- Il **certificato di agibilità**: fino a ieri, per ottenerlo, l'imprenditore o il tecnico autorizzato, dovevano prima acquisire e completare tutta la documentazione, poi depositarla allo sportello unico attività produttive del comune dove è ubicato l'alloggio e infine attendere per trenta giorni il via libera. Oggi lo stesso imprenditore e lo stesso tecnico devono solamente presentare un'autocertificazione
- Diventano una semplice autocertificazione anche il **nulla osta di inizio attività**, l'**autorizzazione alle preparazioni alimentari**, l'**iscrizione agli albi delle imprese artigiane**.
- Anche la modulistica pubblica sarà unificata a partire dalla **denuncia di inizio di attività edilizie**, il cui modulo è unico per tutta la Lombardia, e andrà così a sostituire i 1465 diversi moduli comunali.

Il prossimo impegno della Regione Lombardia è automatizzare al più presto l'invio via web dei moduli compilati.



# L'innovazione? Una chiave per il successo

Mentre prende corpo a Milano la sede nazionale della Agenzia per l'innovazione, Apimilano coinvolge un centinaio di imprese nei progetti Innovation First e Sinergy, innescando processi di crescita e una maggiore competitività

Innovazione è la nuova parola d'ordine dell'economia globale.

Su questo terreno così strategicamente decisivo, Milano e la sua grande provincia rappresentano un'avanguardia proprio grazie alle piccole e medie imprese, obbligate ad aggiornare continuamente i propri metodi produttivi, l'organizzazione e la tecnologia per essere competitive a livello europeo ed internazionale. Oggi, infatti, non si può più parlare di settori innovativi perché l'innovazione è ovunque e devono essere le imprese a diventarne protagoniste. L'innovazione è un processo che richiede una pianificazione robusta e strutturata dello sviluppo aziendale. In un periodo congiunturale difficile, le pmi lombarde hanno visto l'innovazione come mezzo per migliorare la produttività, senza pensare ad un ritorno economico immediato dell'investimento. Molti imprenditori considerano l'innova-

zione una necessità inderogabile per imprimere la svolta che rilanci l'azienda e aprire nuovi scenari di mercato. Come ha rilevato un'indagine condotta recentemente da Apimilano, 76 imprenditori su 100 hanno un rapporto positivo con l'innovazione tecnologica e la vedono come un'opportunità concreta per il futuro delle loro aziende. Di questi il 57% ha già strutturato l'azienda per implementare i processi di innovazione. Poiché il sistema industriale milanese è costituito prevalentemente da pmi, si pone assoluta la necessità di costruire una nuova prassi per l'innovazione e soprattutto di supportare queste imprese, così strutturalmente diverse dalle aziende multinazionali, nei processi di pianificazione di prodotti/processi innovativi, di generazione sistematica di nuove idee e soluzioni, di organizzazione e gestione della metodica di innovazione.



## DA INNOVATION FIRST...

Per far crescere negli imprenditori e nelle imprese la cultura dell'innovazione a 360°, Apimilano ha realizzato e continua a promuovere con la collaborazione della Camera di Commercio di Milano una serie di iniziative che accompagnano l'impresa nelle fasi più delicate del suo sviluppo, consentendo l'innovazione del prodotto e del processo produttivo, con la contrazione drastica di tempi e costi. Questi gli obiettivi dei progetti Innovation First e Sinergy-Closed & Open Innovation: aiutare le pmi a crescere attraverso l'innovazione e fornire gli elementi per costruire scenari e strategie. «Tra le cause del gap tecnologico del nostro sistema produttivo – spiega Stefano Valvason, direttore generale di Apimilano - vi è la difficoltà delle piccole e medie imprese di accedere ai servizi in grado di innescare processi di innovazione, spesso pensati su target di aziende più grandi e strutturate. Innovation First, il primo progetto sperimentale entrato a regime nel 2006 e conclusosi nel febbraio 2007, permette di rendere accessibili e fruibili alle pmi le conoscenze tecnologiche sviluppate a livello mondiale e disponibili nel *deep web* attraverso l'utilizzo di





uno strumento chiamato Apisearch». Una delle finalità principali perseguite da Innovation First è quella di trovare la modalità, più adatta al contesto, per sviluppare soluzioni tecnologiche in risposta alle esigenze delle pmi. L'azione di Apimilano si è infatti focalizzata sulla capacità di lettura e interpretazione della necessità dell'azienda e sulla capacità di analizzare le conoscenze disponibili ed in continuo aggiornamento al fine di definire soluzioni alternative. Apimilano vuole offrire un servizio "su misura" di assistenza all'introduzione di innovazioni di prodotto/processo. Accompagnando l'impresa dall'indagine del proprio bisogno alla definizione di un percorso strutturato di innovazione, questo strumento intende rispondere alle specifiche esigenze aziendali, trovando la modalità più adatta al contesto, per sviluppare nuovi prodotti, nuove tecnologie, nuovi servizi. Il progetto si è articolato su più fasi, tra cui «audit» (analisi tramite questionario dei fabbisogni di innovazione tecnologica presso 100 aziende e individuazione di 20 casi di studio significativi) e «search» (ricerca di una soluzione innovativa su 20 casi di studio individuati).

## UNA RICERCA SU AZIENDE E INNOVAZIONE

Per avviare il progetto Innovation First Apimilano ha dovuto creare un servizio di indagine e censimento dei fabbisogni di innovazione delle pmi e individuare un modello per fornire assistenza alla esplicitazione di tali bisogni e per offrire supporto alle imprese nella definizione dei progetti e dei programmi di ricerca e sviluppo tecnologico per lo sviluppo delle proprie attività.

La ricerca è stata condotta su un campione significativo di 100 aziende associate ad Apimilano (manifatturiere con oltre 10 addetti). Dai risultati della ricerca è emerso che:

- esiste una diffusa propensione all'innovazione da parte degli associati;
- l'informazione risulta non particolarmente presente e puntuale;
- la formazione del personale viene visto come fattore chiave;
- mancano informazioni sulle attività estere;
- il 50% degli imprenditori vede l'innovazione un processo molto difficile da applicare nella propria realtà;
- è carente lo sviluppo di processi sistematici di analisi dei mercati e della concorrenza;
- le strutture sono carenti di processi e metodi legati all'innovazione;
- una parte consistente di aziende non ha avviato processi di partnership con i clienti e fornitori;
- le imprese sono interessate ad accedere ai servizi offerti dalle istituzioni e in particolare quelli della Camera di Commercio.



*L'innovazione? Una chiave per il successo*

**...A SINERGY-CLOSED & OPEN INNOVATION**

Dopo il successo riscosso da Innovation First, Apimilano ha voluto mettere a disposizione delle aziende un servizio di assistenza all'introduzione di innovazioni di prodotto/processo confrontando la capacità delle pmi di gestire processi di innovazione rivolti allo sviluppo interno (closed) o di analisi delle opportunità esterne (open). Per il 2007 il percorso è proseguito con un nuovo progetto più articolato, pensato proprio per offrire alle imprese un accesso «su misura» all'innovazione. «Sinergy-Closed & Open Innovation – aggiunge Valvason – pone una particolare attenzione alle aree di criticità emerse nella precedente esperienza. Nel sistema competitivo odierno occorrono conoscenze, competenze professionali, strumenti programmatici e strumenti di finanziamento per il mantenimento degli investimenti. Per un'azienda, soprattutto se di piccola dimensione, è difficile avere i mezzi, economici e non, per orientarsi in

questo complesso panorama. Notoriamente l'innovazione nelle pmi è orientata alla risoluzione di specifiche necessità contingenti ed estemporanee piuttosto che essere considerata come un processo sistematico volto alla comprensione ed all'utilizzo di metodi e strumenti avanzati che garantiscano un vantaggio competitivo effettivo e durevole». In questo contesto Apimilano propone uno strumento profondamente diverso rispetto agli attuali che accompagna l'impresa nell'introduzione di una tecnologia innovativa. Sinergy-Closed & Open Innovation si fonda sulla capacità di interpretare e tradurre il bisogno dell'azienda attraverso un modello funzionale metodologico e per mezzo degli strumenti operativi di progettazione Triz. Si tratta di introdurre nelle pmi l'applicazione concreta della metodologia Triz (ampiamente trattata nei testi accademici) per ottenere la soluzione dei problemi tecnologici e scientifici.



# innovazione

**PMI NETWORK, LO SPAZIO ESCLUSIVO PER I SOCI**

Stai lanciando un nuovo prodotto o un servizio innovativo sul mercato? Hai aperto un nuovo stabilimento e cerchi partner per la produzione? Stai ampliando la rete di vendita? **Pmi Network** è la nuova sezione di Apimilano Magazine che, dal prossimo numero in uscita a settembre, sarà **dedicata esclusivamente alle aziende associate** per aumentare la visibilità e le possibilità di scambi commerciali.

Questo strumento consente di:

- promuovere la propria offerta presso nuovi clienti
- entrare in contatto con nuovi fornitori
- ricercare offerte e promozioni di prodotti e servizi

Gli utenti di Pmi Network sono aziende fornitrici associate che possono entrare in contatto tra di loro tramite **la pubblicazione di annunci o comunicati stampa** relativi alla loro attività.

Con Pmi Network nascono nuove opportunità di business per le aziende che hanno la possibilità di utilizzare uno strumento innovativo per la promozione di prodotti e servizi e per soddisfare le proprie esigenze di acquisto.

*Per avere maggiori informazioni contatta la redazione di Apimilano Magazine  
tel. 02.67140267 - stampa@apimilano.it*



# pmi network

# Competere innovando

In queste pagine raccontiamo le testimonianze delle imprese che grazie al progetto Innovation First hanno raggiunto vantaggi competitivi concreti utilizzando l'innovazione come leva strategica del loro successo.

## CARIBUL SRL

Caribul si occupa da oltre vent'anni dei problemi di vibrazioni attive e passive. Progetta e costruisce antivibranti in gomma, completamente metallici, a molla, smorzatori e cabine di insonorizzazione per il settore industriale, navale, civile, militare. L'elevato livello qualitativo dei prodotti e dei servizi Caribul è garantito da una struttura organizzata in tre principali settori: la divisione industriale, quella navale e ferroviaria e la divisione antisismica. La spinta verso l'innovazione ha portato l'azienda a usufruire del progetto Innovation First, ottenendo così l'analisi dello scenario attuale sui dissipatori di energia a fluidi liberi e sulle caratteristiche dei fluidi viscosi, utilizzabili come dissipatori di energia. Questo ha permesso alla Caribul, non tanto di identificare un nuovo materiale, ma di affinare la scelta di possibili materiali da utilizzare, e di concentrarsi su una cerchia ristretta di sostanze, che miscelate, secondo una formula già in loro possesso, potessero garantire determinate caratteristiche elastiche e di resistenza. Lo studio effettuato, essendo molto complesso, non ha permesso di partorire una soluzione definitiva, ma di creare una serie di formule che l'azienda sta ancora testando e il cui esito consentirà, a breve, di classificare e di scegliere la soluzione più soddisfacente.



## C.I.S.A. SRL

C.I.S.A. Srl opera da 50 anni nel settore delle strade, asfalti ed impermeabilizzazioni di manufatti stradali, arredo urbano e piste ciclabili. Grazie all'esperienza maturata è diventata azienda leader nel settore degli asfalti colati ed unisce qualità e tempestività nell'esecuzione degli interventi. La richiesta da parte delle amministrazioni pubbliche e dei privati di prodotti più ecologici e città meno soggette a fonti di inquinamento e la spinta da parte del mercato di prodotti a prezzi competitivi e a risparmio energetico, ha portato l'azienda a effettuare ricerche per la differenziazione del prodotto. All'interno di questa strategia aziendale il progetto Innovation First ha permesso di effettuare un'analisi dello stato dell'arte tecnologico mediante analisi della conoscenza brevettuale e scientifica su pavimentazioni ecologiche per aree verdi, realizzati con materiali riciclati e leganti alternativi, non contenenti acqua. Le informazioni ottenute hanno permesso di identificare un prodotto che non sostituisce il bitume utilizzato, ma che se inserito nella miscela, apporta quattro benefici: riduce i tempi di raffreddamento; permette un risparmio energetico; presenta una migliore qualità e una performance superiore e non produce scarto di lavorazione. L'azienda, attualmente, sta approfondendo la ricerca sul prodotto per renderlo più appetibile dal punto di vista estetico, meno costoso e per aumentare la performance. L'intenzione è di riposizionare il prodotto su alti livelli, per coprire i costi sostenuti e indirizzarlo verso un certo target di clienti.

## ELCHIM SPA

Elchim SpA esordisce nell'immediato dopoguerra, come costruttrice di prodotti elettrotecnici, elettrodomestici e professionali per parrucchieri. Fabbricava per la propria produzione tutti i componenti necessari quali motori, resistenze elettriche, spine, interruttori, ecc., acquisendo negli anni una tecnologia molto avanzata. Oggi progetta e costruisce solo apparecchi di altissimo livello qualitativo ed alto grado di affidabilità, sempre nel rispetto dell'ambiente. Introdotta in tutti i mercati mondiali, opera in diversi settori merceologici (apparecchi professionali per parrucchieri, cura della persona, piccoli elettrodomestici, forniture per alberghi e comunità, ecc.) con prodotti professionali certificati e Made In Italy. Per differenziarsi dalla concorrenza, che utilizza soluzioni identiche e obsolete, e grazie a Innovation First, l'azienda ha ottenuto una ricerca approfondita e un'analisi tecnologica e brevettuale di micro motori per piccoli elettrodomestici, con un gruppo di ventole ad alta efficienza. L'azienda si propone di realizzare prodotti per il risparmio energetico e ad elevata efficienza, per portata, pressione, livello di rumore e ingombri dimensionali. In particolare, è previsto per il 2008 la realizzazione del prototipo di un nuovo asciugacapelli e sono in corso d'opera gli stampi di un asciugacapelli ergonomico che lo rende unico sul mercato.





Competere innovando

## FRATELLI MARCHESI SRL



La F.lli Marchesi Srl è un'impresa specializzata nello stampaggio di materie plastiche. Nata come azienda artigiana all'inizio del '70, ha conquistato una rilevante fetta di mercato grazie alla produzione di musicassette e astucci. Oggi l'azienda si è specializzata nella lavorazione dei più svariati tecnopolimeri, variamente caricati e rinforzati, ed è offrire la progettazione e messa a punto dello stampo. Dopo una scrupolosa analisi dell'ambiente competitivo e valutati nuovi possibili sbocchi del mercato, nel 2005 è stata acquisita un'impresa operante nel settore della soffiatura del vetro e nella produzione degli articoli per applicazioni elettromedicali, la Locati Srl, ampliandone la produzione con la fabbricazione di articoli in materie plastiche. L'azienda si è così affacciata al mercato delle terme, come fornitore di articoli medico sanitari. È così scaturita l'idea di presentare sul mercato un nuovo pro-

dotto, un nebulizzatore monouso, in sostituzione degli attuali in policarbonato non sostituibili e quindi utilizzati da più pazienti, che presentano dei fori che si ostruiscono con l'utilizzo e devono essere puliti ogni giorno. Tramite Innovation First è stata richiesta un'analisi dello stato tecnologico e brevettuale sui nebulizzatori per uso medico e in particolare delle tecnologie più avanzate impiegate nel loro processo produttivo. Grazie alle informazioni ottenute, l'azienda ha brevettato e realizzato un nuovo nebulizzatore a prezzi competitivi, con un'ampolla in polipropilene monouso, più igienica, che premette la ripetibilità della prestazione per singolo paziente, acquisendo un primo cliente, le terme di Pisa. Nell'immediato futuro, l'azienda ha l'intenzione di progettare e realizzare una macchina per l'assemblaggio automatico dei 3 pezzi che compongono il nebulizzatore, oggi montato a mano.

## KENTA SRL

Kenta Srl, fondata 20 anni fa dai Fratelli Marina e Fabio Centamore, nasce come azienda di produzione e di distribuzione di componenti per l'automazione inserendosi con una presenza importante nel settore Vending (distributori automatici) e nel settore dell'industria automatizzata. Frutto di una lunga esperienza sia progettuale che produttiva, l'azienda riesce a soddisfare le svariate esigenze della Clientela con diverse tipologie di motoriduttori. Il successo conseguito negli anni è il risultato della politica della società che pone al centro dei propri obiettivi la flessibilità, l'innovazione e la continua ricerca per soddisfare in modo personalizzato le richieste dei Clienti; mantenendo una struttura flessibile e reattiva alla continua evoluzione del mercato.

Il progetto "Innovation First" proposto da Apimilano è stato accolto con entusiasmo dall'azienda che ha sfruttato l'opportunità di fornire elementi conoscitivi ai propri tecnici. La ricerca di nuovi ambiti applicativi dei motoriduttori in sistemi di prodotto ad elevata tecnologia ed ad elevato margine operativo lordo, permetterà di sviluppare un prodotto innovativo per l'ottenimento di una ottimizzazione dei consumi energetici con l'applicazione dei prodotti aziendali.

## ITELCOND

Itecond Srl produce dal 1976 condensatori elettrolitici in alluminio per il dominio professionale, industriale e di telecomunicazione. L'azienda effettua ricerche continue nel campo dell'innovazione. Il progetto Innovation First, ha permesso di ottenere, tramite lo studio approfondito del mercato di riferimento dell'azienda, una visione più ampia e la relativa diversificazione dei prodotti. I feedback acquisiti sono di due tipi: uno studio dello stato dell'arte dei materiali critici e degli elettroliti presenti nei condensatori, dei competitor e dei player a livello mondiale (con cui l'azienda si confronta) e la loro evoluzione. Questo ha confermato la correttezza delle idee di innovazione dell'azienda: proseguire sulla strada intuita come sbocco interessante. Non solo, l'ottenimento di queste informazioni ha contribuito alla realizzazione di un business plan e all'ottenimento di un finanziamento regionale per la realizzazione del progetto iniziale.



## IDRODEPURAZIONE SRL

Idrodepurazione è una società d'ingegneria dell'ambiente che opera in modo sinergico, a servizio delle diverse realtà pubbliche, civili e industriali, per la risoluzione dei problemi relativi al trattamento dell'acqua, dell'aria e dei rifiuti. Vanta un'esperienza più che ventennale nella depurazione delle acque reflue civili ed assimilabili, nel trattamento e nel recupero della sostanza organica presente negli scarichi di lavorazione dell'industria agro-alimentare. Le prospettive future di sviluppo la vedono fortemente impegnata a investire nella ricerca, nell'acquisizione di avanzate tecnologie e nell'applicazione di rigide procedure di controllo qualità. La società ha aderito al progetto Innovation First nell'ambito della strategia aziendale volta all'espansione della propria attività nel settore delle energie rinnovabili, con particolare riferimento all'energia prodotta da biogas derivante da biomasse. In Italia questo settore è in piena espansione mentre all'estero si parla di una esperienza già consolidata con relative tecnologie. Idrodepurazione ha ritenuto utile eseguire una ricerca specifica sullo stato dei brevetti e relative tecnologie del settore per poterne valutare le effettive prospettive di sviluppo, lo stato dell'arte, le tecnologie maggiormente sperimentate ed eventuali possibilità di acquisizione del relativo know-how. Lo sviluppo della ricerca si è orientato sulle tecnologie e brevetti esistenti nel settore della digestione anaerobica delle biomasse e conseguente generazione di biogas. Dall'analisi dei risultati sono stati acquisiti importanti elementi di valutazione a conferma di una forte espansione del settore e sono state evidenziate alcune tipologie di brevetto, specifiche per il settore delle biomasse agricole, che hanno dato un segno di consolidato orientamento tecnologico. Inoltre, sono stati identificati alcuni interessanti brevetti specifici che l'azienda valuterà per l'eventuale acquisizione e sviluppo delle tecnologie specifiche.

### OFFICINE ORSI SPA

Officine Orsi SpA ha iniziato l'attività nel 1954 con la lavorazione degli Acciai Inossidabili. Nel giro di alcuni anni ha esteso la gamma dei materiali a tutte le Leghe di Nichel resistenti alla corrosione ed alle alte temperature, per arrivare infine al Titanio ed ai più recenti acciai inossidabili Duplex, Superduplex e Superaustenitici. La produzione si articola in tre linee: tubi saldati, raccordi e caldareria. La grande esperienza accumulata in oltre 50 anni di lavoro ha aiutato l'azienda a capire i problemi dei clienti e a risolverli nel migliore dei modi, offrendo un servizio su misura, un tempo di consegna breve, un prodotto di qualità. Grazie alla flessibilità del sistema produttivo è in grado di soddisfare una notevole varietà di richieste (materiali difficilmente reperibili, dimensioni non standard, fabbricazione in tempi brevissimi). Con Innovation First l'azienda ha ottenuto un'analisi tecnologica e brevettuale, a livello mondiale, delle applicazioni utilizzanti CO2 allo stato supercritico gassoso/liquido, a bassissime temperature ed alta pressione. Tali applicazioni hanno particolari proprietà (un impianto pilota con linea di reazione brevettata, due reattori da 10 litri e 60 litri, portata CO2 300 litri/h, temperatura da 0° C a 100° C, pressione da 50 a 700 bar) e vengono utilizzati per testare i prodotti ed ottenere valori riproducibili su scala industriale in pochi minuti, senza solventi e con CO2 riciclata.



### SATINOX TUBI INOX SPA

La Satinox Tubi Inox SpA è un'importante azienda italiana nel settore dei tubi di acciaio inossidabile elettrosaldati con tecnologia TIG (Tungsten Inert Gas), nata nel 1970. Il nuovo complesso industriale è articolato su cinque moderni stabilimenti, con una capacità produttiva di oltre 20.000 tonnellate annue e un organico di circa 120 dipendenti. Alla base del suo successo l'azienda ha sempre posto la massima attenzione all'innovazione tecnologica, nonché alle accurate procedure di controllo, per garantire costanza nella qualità su una gamma molto vasta di prodotti. La società possiede notevoli capacità e potenzialità, grazie alle moderne strutture ed impianti, alle competenze tecnologiche insite nel "patrimonio umano", al diretto e totale coinvolgimento di chi la guida. La vasta gamma di dimensioni ed esecuzioni, gestita in modo funzionale, permette alla clientela un'ampia scelta e sempre nuove opportunità di utilizzo. Tramite il progetto Innovation First si è ottenuta un'analisi dello stato tecnologico e brevettuale dei processi di saldatura longitudinale dei tubi in acciaio, europei ed extra europei. La documentazione ha permesso di approfondire le informazioni sul monitoraggio dei processi di saldatura longitudinale e orbitale servoassistita con sistemi di retroazione del processo della conduzione automatica e sistemi di monitoraggio a sorveglianza in merito al prodotto finito.

### PROMOVENT SRL

A metà degli anni 80, quando la Promovent Srl venne costituita, i fondatori avevano già maturato un'esperienza ventennale nel settore della distribuzione automatica. Motivati da volontà imprenditoriali, hanno pensato di avviare una nuova azienda, sviluppando nuove idee e progetti per il mercato. Sin dall'inizio della sua attività, l'azienda è stata attenta alle esigenze del mercato del caffè ed in modo simultaneo si è occupata di diverse linee di mercato, in particolare quello dell' Hotelleria, del Bar e del Vending. Grazie all'applicazione dell'elettronica, la distribuzione automatica ha avuto una crescita esponenziale. Si sono potuti sviluppare macchine e sistemi di pagamento che hanno offerto maggiori attendibilità ai gestori. Oggi la società è una realtà certa sul mercato, appartiene ad un gruppo aziendale composto da più società che lavorano sia per le aziende collegate che per conto terzi. Si preoccupano della progettazione, realizzazione del prototipo e successivamente della produzione, utilizzando impianti robotizzati per le varie fasi lavorative e applicando la tecnologia Laser per il taglio delle lamiere. La Promovent Srl si è avvalsa del contributo del progetto Innovation First per lo studio di fattibilità di un dispositivo meccanico ed elettronico per il prelievo da distributori automatici di alimenti. In particolare, l'analisi era rivolta al meccanismo di spinta in avanti del prodotto, situato all'interno del distributore. Grazie alle informazioni ottenute, l'azienda ha realizzato un prototipo, attualmente allo studio, che verrà ulteriormente migliorato, in modo da presentare sul mercato un sistema innovativo nella distribuzione automatica.

# competere innovando



Competere innovando

## SCS NET SRL

SCS Computer nasce come azienda di assemblaggio di PC fino ad arrivare allo sviluppo di reti aziendali. Ora vanta uno staff accuratamente selezionato e costantemente aggiornato ed è in grado di offrire un servizio completo e funzionale per le esigenze dei suoi clienti: assistenza hardware; progettazione di software specifici; realizzazione di Web Solutions. Il target di mercato è quello di professionisti che necessitano di alta qualità, soluzioni evolutive e sicurezza per il loro business. Non a caso SCS ha saputo soddisfare anche le richieste di istituti bancari e multinazionali, senza trascurare le nuove aziende in via di sviluppo a cui offre un servizio all-inclusive comprensivo di sviluppo del sito web e studio di brand image in collaborazione con partner specifici del settore.

L'azienda ha usufruito del progetto Innovation First per sviluppare e migliorare un articolato software gestionale per le palestre e i centri fitness, che permette il controllo degli appuntamenti e degli accessi alla struttura e ai servizi erogati. L'idea era quella di aumentare la sicurezza degli armadietti, impedendone contemporaneamente l'occupazione anche nei momenti di non utilizzo dei servizi. Grazie alle ricerche e alle analisi effettuate è stato possibile sviluppare un sistema innovativo di chiusura degli armadietti con il riconoscimento a distanza e il controllo centralizzato. Gli accessi sono possibili con tessere in radio frequenza che funzionano a sfioramento (contact-less), permettendo così l'identificazione computerizzata del possessore che potrà usufruirne in tutta sicurezza solo nel momento di reale utilizzo della palestra.

## SIMMM ENGINEERING SRL

SIMMM Engineering Srl nasce nel 1989 come azienda che progetta e produce pompe a pistoni e idropultrici professionali ad alta pressione. Nel corso degli anni SIMMM si è distinta grazie ai propri prodotti e tecnologie, ricevendo vari riconoscimenti e stringendo alleanze con partner prestigiosi che hanno riconosciuto la qualità dei suoi prodotti. L'esperienza maturata ha permesso all'azienda di affermarsi sia sul mercato nazionale sia su quello internazionale, tanto che oggi, per soddisfare le esigenze produttive, l'area aziendale è arrivata ad estendersi su una superficie di oltre 3 mila metri quadrati suddivisi in tre capannoni. Grazie a Innovation First, l'azienda ha ottenuto l'analisi a livello mondiale dello stato dell'arte brevettuale e tecnologico, nonché contrattuale, dei sistemi che utilizzano acqua compressa ed espansa per funzioni di raffrescamento, umidificazione,



abbattimento polveri e odori. Grazie al riscontro ottenuto, l'azienda ha scoperto di essere leader mondiale dei prodotti in questione e di possedere un primato in campo tecnologico, avendo conferma della ottima strada intrapresa dal punto di vista innovativo.

## STARTES JACQUARD SPA

La Startes Jacquard SpA opera nell'ambiente della tessitura Jacquard, cioè quella tessitura speciale che sviluppa motivi e disegni tramite l'intreccio della trama con l'ordito. È leader mondiale per la produzione dei padiglioni Jacquard e fornisce le tessiture più importanti del mondo. I principali mercati sono: Italia, Taiwan, USA, Belgio, Francia.

Il marchio Startes è sinonimo di qualità e servizio. Con una forza di novanta dipendenti, produce padiglioni su misura per il cliente per cento montature al mese, con un tempo di risposta al cliente ormai inferiore al mese. Il finanziamento, ottenuto grazie a Innovation First,

è stato richiesto per effettuare una ricerca preliminare su una problematica fondamentale nella realizzazione delle macchine dedicate alla tessitura Jacquard. Si è ottenuto lo studio di un nuovo sistema di protezione del collegamento tra corda e maglia di tessitura NCCM, attraverso l'analisi della conoscenza brevettuale e scientifica sia nel settore tessile che in settori merceologici di differenti tecnologie. Una delle possibili soluzioni identificate è già in fase di brevettazione. L'azienda ha sviluppato, inoltre, una metodologia per l'analisi, la ricerca e la formulazione di soluzioni a problemi tecnici, incrementando il valore delle proprie risorse umane.



## SURFATEK SRL

Surfatek è una giovane e dinamica azienda operante nel settore dei prodotti chimici finalizzati al lavaggio ed alla finitura di qualsiasi tipo di superficie metallica e non. All'interno dei propri laboratori, tecnici specializzati, con un'esperienza trentennale nel settore, analizzano problematiche di processo, mettendo a punto soluzioni su misura, tenendo conto della tipologia di impianto e non ultimo delle esigenze di depurazione. Surfatek studia ogni singolo problema di processo mettendo a punto prodotti, cicli e soluzioni specifiche atte a migliorare la qualità finale, valorizzando l'aspetto estetico di ogni singolo particolare. La richiesta di utilizzo di Innovation First è scaturita in seguito alla sollecitazione di un cliente, che richiedeva di colorare chimicamente dei particolari di ottone, tramite un processo poco costoso, a basso impatto ambientale e sfruttando la fase di processo già esistente. L'azienda si è servita del progetto per ottenere delle informazioni sui trattamenti superficiali estetici con processi chimici di massa per la colorazione permanente di metalli (rame, alluminio, ottone) e leghe leggere, di particolare impiego nel settore automotive e in quello degli accessori in metallo per la moda, e una ricerca sui fluidi protettivi idrosolubili per ferro e ghisa.

### TW-TEAMWARE SRL

Fondata nel 1988, TW-TeamWare Srl è una società di ingegneria specializzata nella progettazione di apparati e sistemi nel campo della microelettronica e dell'automazione industriale. L'attività si fonda sulla elevata professionalità del personale, garantita da un'esperienza decennale maturata in società di ingegneria operanti con tecnologia avanzata nei settori di misura, controllo ed automazione. È organizzata in tre aree aziendali: Area Progetti e Sviluppi, che offre un servizio completo di progettazione e sviluppo di prodotti e sistemi, dallo studio di fattibilità alla realizzazione prototipale; Area Prodotti e Sistemi, che si occupa dello sviluppo, della realizzazione e della commercializzazione di apparati e sistemi per la misura ed il controllo dell'energia elettrica e Area Produzione e Collaudi per la realizzazione di prodotti elettronici in piccola-media serie. L'intento di verificare la possibilità di utilizzo di un loro brevetto, ha portato l'azienda ad usufruire del progetto Innovation First. È stata ottenuta un'ampia analisi dello stato della conoscenza brevettuale e scientifica, europea ed extra-europea (in particolare USA, Cina, Giappone) su sistemi di rifasamento statico, basati sulla modulazione della tensione per regolare continuamente la potenza reattiva. Si è così verificato che non esisteva nessun ostacolo all'utilizzo del brevetto e all'applicazione industriale nei sistemi di rifasamento, oggi effettuati ancora in modo classico. Con il brevetto sarà possibile cambiare le modalità di rifasamento, permettendo all'azienda, con la collaborazione e l'interesse reciproco di un venditore finale (costruttore di condensatori), di sviluppare l'idea-brevetto e realizzare il prodotto.



### VI & VI ELETTRONICA SNC

La società Vi&Vi Elettronica è nata nel 1989 ed è riuscita nel corso degli anni a distinguersi e a diventare una realtà stabile ed affermata nel settore dell'assemblaggio elettronico, elettromeccanico ed affini. Le attenzioni e le energie Societarie sono da sempre focalizzate verso una maggior attenzione ed accuratezza dei prodotti finiti, attraverso azioni rivolte alla efficacia ed efficienza del proprio sistema produttivo e dell'organizzazione. Di pari passo è stata mantenuta una particolare attenzione verso la razionalizzazione dei costi, permettendo alla Vi&Vi Elettronica di diventare un partner affidabile di molti produttori di sistemi elettronici. Per poter disporre delle informazioni su alcuni nuovi sistemi produttivi e di controllo, necessari a prendere le opportune decisioni di investimento, l'azienda ha beneficiato del progetto Innovation First. In particolare, l'analisi era incentrata sulle potenzialità del componente BGA (Ball Grid Array), che richiede attrezzature specifiche, verificando se era possibile l'estensione al largo consumo, l'eventuale utilizzo in diversi prodotti tecnologici, l'impatto sul mercato e quante quote di mercato l'azienda avrebbe potuto così acquisire. Le informazioni ottenute hanno stabilito che il componente in questione fa parte di un mercato di nicchia. Non c'è una prospettiva di sviluppo futura su altre applicazioni, ma rimane circoscritto al mondo delle telecomunicazioni. Studiando gli orientamenti del mercato, l'azienda ha evitato di intraprendere una strada non conveniente.

### VECO SPA

L'esperienza che Veco SpA può vantare, le ha permesso di consolidare una conoscenza approfondita del settore nautico. Passando da un sistema innovativo di frigorifero, realizzato in maniera artigianale nel '70, ad una serie di prodotti sempre più sofisticati e diversificati nel campo della refrigerazione marina, è diventata oggi leader mondiale nel campo della produzione di impianti di refrigerazione e condizionamento. Fornisce prodotti di alta qualità, di grande efficienza e soprattutto tecnicamente all'avanguardia. L'azienda ha sviluppato progressivamente una duplice linea produttiva contraddistinta dal marchio Frigoboat, per gli impianti di refrigerazione, e Climma per gli impianti di condizionamento indipendenti o centralizzati con circolazione di acqua refrigerata. Dispone inoltre di un impianto di collaudo, di una sala prove e del centro studi e ricerche, a dimostrazione di una politica produttiva estremamente scrupolosa e attenta. L'utilizzo di Innovation First, nasce dall'esigenza di verificare se nel campo degli scambiatori di calore per la refrigerazione e il condizionamento nel settore nautico sono presenti brevetti a livello mondiale. Dalla ricerca effettuata risulta che per il settore in esame non ne esistono. L'intenzione dell'azienda è di investire nella realizzazione e brevettazione del prodotto.



competere in



Emanuele Fontana

## Marchi e brevetti: a chi servono



Il concetto di appropriazione dell'innovazione, nella sua funzione economica, va posto in relazione al concetto di imitazione. Alla pratica di riproduzione di un processo, un prodotto, una modalità di innovazione ripresa da qualcosa di già esistente. In effetti l'appropriazione è funzione dell'imitabilità, laddove la prima è più o meno efficace qualora la seconda diventi economicamente appetibile dalla concorrenza. Il grado di imitabilità definisce immediatamente la necessità o meno della messa in atto di misure di appropriazione di un'innovazione di qualsiasi genere. L'impresa, di conseguenza, ha la necessità di basare il proprio diritto su regole certe che consentano di proteggere il proprio lavoro, qualora questo diventi imitabile. Partendo da presupposti diversi si può altresì verificare che la protezione legale non si adegua sempre alle necessità dell'impresa in quanto la strada dell'imitazione non è economicamente sostenibile da parte dei concorrenti o dei nuovi entranti sul mercato. Per chiarire l'approccio

all'appropriabilità è necessario ricondurlo alla dimensione del controllo dell'imitazione. Controllo che viene definito largo laddove si presuppongono solo barriere all'entrata rispetto alle possibili azioni della concorrenza. Vigono solo meccanismi di protezione di fatto, dovuti alla possibilità di imitazione basati sulla riproduzione di un processo, un prodotto e così via. E' ovviamente il mercato a dare risposte in questo senso e a delimitare le possibilità di imitazione della concorrenza. Si profilano invece forme di controllo in senso stretto quando intervengono meccanismi diversi dall'adeguamento economico ma basati su dinamiche legali: come i brevetti o le altre forme di protezione legale. Procedendo con ordine è opportuno evidenziare il continuum che riguarda le dinamiche di protezione dell'innovazione procedendo dalla protezione in senso ampio a quella in senso stretto. Un sguardo breve ma pratico e immediato sulle diverse possibili linee strategiche che l'impresa di piccola e media dimensione può intraprendere.

I sistemi di protezione diretti e indiretti dell'innovazione riconducono a strategie aziendali, sistemi legislativi nazionale e internazionale, modelli di marketing: uno sguardo pratico sulle diverse azioni che l'impresa di piccola e media dimensione può intraprendere





**Emanuele Fontana** è dottorando di ricerca in Economia presso la Facoltà di Economia dell'Università di Firenze e responsabile marketing e progetti speciali della Angelo Guerini Edizioni Spa. Si occupa di organizzazione aziendale e formazione da 15 anni in contesti nazionali ed internazionali. Fra l'altro ha lavorato per Api Rimini nel biennio 1996-1998. Attualmente i suoi interessi di ricerca riguardano i sistemi brevettuali e i marchi. Altre informazioni sono reperibili all'indirizzo web [www.emanuefontana.it](http://www.emanuefontana.it)

#### IL VANTAGGIO TEMPORALE

E' legato essenzialmente alla gestione ottimale delle curve di esperienza, dovute alla capacità dell'impresa e dei propri collaboratori di acquisire conoscenze ed esperienze in uno spazio di tempo accettabile per la funzione di innovazione. Il *lead time* consente all'impresa di avvantaggiarsi rispetto alla concorrenza e produrre le condizioni, se possibile, per la nascita di barriere per i

nuovi entranti. Con uno sguardo più ampio, si osserva che lo sfruttamento del vantaggio iniziale, rispetto ai concorrenti, determina la possibilità di indirizzare il regime di appropriabilità a proprio vantaggio. Cioè, le opportunità e i vincoli derivanti dalle modalità di appropriabilità diventano immediatamente godibili dall'impresa che si muove per prima e fa sua un'innovazione

# strategie aziendali

#### VANTAGGIO IN TERMINI DI COMPETENZA

Attraverso la codifica della conoscenza in capacità di gestione delle risorse si definisce il percorso innovativo dell'impresa come frutto della maturazione di processi presidiati in maniera costante e competente. Ad oggi modelli per il

*knowledge management* e orientamenti strutturati alla formazione continua nell'impresa tendono a enfatizzare il ruolo della conoscenza, concedendogli un posto privilegiato fra le risorse dell'impresa e le conseguenti modalità di

ricombinazione. Si compone così uno scenario dove la conoscenza è declinata attraverso processi di ricerca e sviluppo, finanziamento della ricerca stessa e adattamento dei processi di crescita della conoscenza al sistema esterno.

#### L'INNOVAZIONE CONTINUA

Il concetto, spesso abusato, riguarda essenzialmente l'orientamento strategico dell'impresa circa il perseguimento di metodi di innovazione continua di prodotto e di processo. E' necessario avere una struttura adeguata a far sì che possa essere facilitato lo stimolo all'innovazione da parte di tutti i collaboratori. Vigono modelli più o meno

formalizzati in un continuum che può andare dall'allestimento di una divisione di ricerca e sviluppo, alla diffusione di buone pratiche innovative a livello informale. Tutto si lega ovviamente alla disponibilità ad investire in modalità di riproduzione della pratiche innovative, in tecnologia, in risorse umane con la giusta preparazione.





Marchi e brevetti: a chi servono

### GLI ASSET COMPLEMENTARI

Accanto all'investimento per ricercare l'innovazione continua deve essere opportunamente tenuto in considerazione l'investimento in fornitura di servizi complementari rispetto al prodotto innovativo che si vuole proteggere. Un servizio post vendita o analoghi servizi di accompagnamento del prodotto consentono all'impresa di sfruttare maggiormente le caratteristiche innovative della propria attività. Distinguendosi dalla concorrenza per un aspetto innovativo nella gestione del servizio, ad esempio, l'impresa può perpetuare sentieri di differenziazione

sufficienti a stabilire un vantaggio rispetto alla concorrenza. La complementarità delle risorse significa la disponibilità sul mercato, fra i fornitori, nelle imprese esterne controllate, di quegli elementi materiali o immateriali che permettano all'innovazione di essere sfruttata in termini di rendita economica sul mercato. Le risorse complementari perciò sostengono di fatto l'innovazione nel momento della sua conversione da invenzione a prodotto finito, nella sua codificazione in processo, nella sua determinazione commerciale.

### IL SISTEMA BREVETTUALE

È il modello generale di protezione dell'innovazione, di caratterizzazione legale. Viene visto come un contratto fra lo Stato e l'impresa o l'inventore. Lo Stato concede al privato lo sfruttamento legale dell'innovazione prodotta: determinando un monopolio legale temporaneo. L'impresa o l'inventore si impegna a rendere pubblico il contenuto dell'invenzione. Permettendo così la diffusione delle nuove idee circa l'innovazione.

I concetti portanti del sistema richiamano definizioni specifiche di novità, originalità e industrializzazione. Devono essere rispettati tassativamente non per la semplice registrazione ma soprattutto per l'effettiva concessione dello status di brevettazione. Quest'ultimo concesso dopo un arco temporale che va indicativamente dai 2 ai 4 anni. Per tutte le informazioni del caso si può visitare l'efficiente e completo spazio web dell'Uibm (Ufficio italiano brevetti e marchi) all'indirizzo [www.uibm.it](http://www.uibm.it). Per l'estensione internazionale si richiamano le Convenzioni di Parigi del 1883 e il protocollo di Madrid del 1979, sistemi che fondano il loro valore sul concetto di priorità. Un concetto complesso che prevede in sintesi la possibilità di proteggere l'invenzione in uno Stato diverso da quello del primo registrante con appunto una priorità nella registrazione. È evidente che da questo modello di registrazione nascono problematiche legate alla diffusione delle invenzioni e successive innovazioni di prodotto o di processo nei mercati dei paesi nei quali si intenda esportare la protezione. Esistono organismi internazionali e protocolli come il Wipo (World International Patent Organization) e i cosiddetti Trips (Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights), che cercano di porre sotto tutela ogni eventuale forma di sfruttamento dell'innovazione.



### DAL DESIGN AL SEGRETO INDUSTRIALE

Il sistema brevettuale si estende al disegno industriale, al modello d'uso e al segreto industriale. Il primo istituto è tipicamente italiano mentre gli altri sono riconosciuti a livello mondiale. Le variazioni rispetto al brevetto per invenzione riguardano le caratteristiche dell'innovazione riconducibili ad aspetti di design (disegno industriale) e modalità di utilizzazione dell'innovazione (modello d'uso), con principale applicazione al processo di produzione. Il segreto industriale si caratterizza invece per la sua complementarità al brevetto in quanto riguarda espressamente il processo produttivo o singole formule di preparazione del prodotto. Può essere usato per porre sotto tutela la produzione di un bene con riferimento alle specifiche di prodotto, di industrializzazione di configurazione di particolari aspetti del processo. Compreso il processo di vendita e acquisizione di clientele. In questo senso il segreto industriale è una dichiarazione del produttore che impedisce al dipendente, ai collaboratori dell'impresa in genere, di utilizzare le conoscenze acquisite in sede al di fuori dell'impresa. Da segreto industriale sono coperte le ricette della Coca Cola e dei sistemi

## PER SAPERNE DI PIÙ

- Antonucci F. (2002), *Tutto il potere ai segni. Marchio, brevetto, copyright: i nuovi monopoli*, Editori Riuniti, Roma.
- Baumol W. (2004), *La macchina dell'innovazione. Tecnologia e concorrenza nel capitalismo*, Università Bocconi, Milano.
- Botton M., Cegarra J.J., Ferrari B. (1990), *Le nom de marque. Creation et strategies de marque*, McGraw-Hill, Paris, Trad. It. Botton M., Cegarra J.J., Ferrari B. (2002), *Il nome della marca*, Guerini e Associati, Milano.
- Cohen W.M., Goto A., Nagata A., Nelson R. e Walsh J. (2002), *R&D Spillovers, Patents and the Incentives to Innovate in Japan and United States*, *Research Policy*, 31, pag. 1349-67.
- Grant R.M. (1991), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Oxford, UK, Trad. It. Grant R.M. (1998), *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- Malerba L. (2000), *Economia dell'innovazione*, Carocci, Roma.
- Schilling M.A. (2005), *Strategic Management of Technological Innovation*, McGraw-Hill, NY, Trad. It. Schilling M.A. (2005), *Gestione dell'innovazione*, McGraw-Hill, Milano.

## VELOSI SBARCA IN ITALIA CON CONFAPI

Velosi Limited, multinazionale quotata alla Borsa di Londra, da più di vent'anni leader nel settore della certificazione di qualità, ha scelto di approdare per la prima volta sul mercato italiano attraverso Confapi, che ha infatti siglato un accordo per offrire alle aziende associate e a tutti gli istituti bancari interessati un servizio di ispezione sulle lettere di credito. Si tratta di un servizio fondamentale per le aziende che operano sui mercati internazionali – l'81% delle pmi associate a Confapi – anche in adeguamento alla nuova normativa 600 della Camera di commercio internazionale, che entrerà in vigore dal 1° luglio 2007. «Questo accordo - spiega Stefano Valvason, direttore generale di Apimilano - rappresenta un vantaggio per le nostre imprese innanzitutto perché minimizza i rischi connessi all'acquisto di prodotti e beni all'estero, mediante un controllo qualitativo e quantitativo prima dell'imbarco; inoltre migliora la logistica, garantendo la verifica delle marcature e degli imballi; infine abbate i tempi morti nella negoziazione del credito, fornendo alle banche coinvolte uno strumento molto semplice ed efficace per stabilire l'ottemperanza con i requisiti dell'ordine». Attualmente Velosi opera a livello mondiale nelle attività delle ispezioni commerciali e sulle lettere di credito, delle certificazioni (Gost, Ped, Dosh, Iso 9000 e Ohsas 18001:1999), dei test non distruttivi. Le ispezioni sulle lettere di credito sono uno strumento già ampiamente collaudato per le transazioni commerciali con molti Paesi, tra i quali Stati Uniti, Paesi del bacino asiatico, Arabia Saudita, Bangladesh, Costa d'Avorio, Ecuador, Kenya, Nigeria, Kuwait. «Con questo accordo esclusivo per l'Italia - spiega Franz Pastori, amministratore delegato di Velosi International Italy - il servizio proposto da Velosi e Confapi, avvalendosi di strumenti di verifica ampiamente collaudati, mira a tutelare importatori, esportatori e istituti di credito».

di organizzazione dei corrieri internazionali, le specifiche di progettazione delle aeronavi Boeing e dell'Airbus, i protocolli di distribuzione di moltissimi prodotti di largo consumo. Per concludere non bisogna mai dimenticare che la tutela dell'innovazione da parte del legislatore prevede il ricorso agli strumenti del diritto penale e della procedura penale, come stabilito dal nuovo codice della proprietà industriale (dlgs 30/2005). Come si vede da queste sintetiche note i sistemi di protezione diretti e indiretti dell'innovazione riconducono a strategia, sistema legislativo nazionale e internazionale, modelli di marketing. Un vasto, vastissimo apparato di regole, interconnessioni disciplinari, prerogative di mercato che richiedono esperienza e acquisizione di dati certi.



# Thailandia, «hub» per l'Oriente

L'antica monarchia del Siam mira a diventare un hub regionale grazie alla posizione strategica di Paese ponte nel cuore del sud-est asiatico, ai collegamenti stradali molto funzionali e a un sistema portuale in fase di miglioramento e di espansione

Il 28 settembre scorso è stato aperto il nuovo e più grande aeroporto, il «Suvharnabhumi Airport». Il nome è di gradevole auspicio poiché in lingua thailandese significa «The golden land». Ubicato a circa 25 chilometri da Bangkok, è predisposto ad ospitare annualmente 45 milioni di passeggeri, dispone di due piste di atterraggio (3,7 km e 4,0 km ciascuna) e consente a due veicoli aerei di atterrare e prendere il volo contemporaneamente, permettendo così di avere fino a 76 voli all'ora. Fino alla fine del 2006, l'aeroporto maggiore è stato quello internazionale «Don Muang» di Bangkok.

La megastuttura dovrebbe permettere alla Thailandia di divenire uno degli scali più importanti dell'Asia e di essere una concreta alternativa a Singapore nel ruolo di hub del trasporto aereo. I costi moderatamente contenuti del lavoro ed una accettabile preparazione professionale della manodopera congiuntamente ad una vasta gamma di benefici e facilitazioni concessi dal governo lo rendono attraente per gli operatori economici e gli investitori. I maggiori investors sono oggi costituiti da Giappone (Nissan, Toyota, Honda, Isuzu, etc), Hong Kong e Taiwan mentre tra i Paesi europei si segnalano Regno Unito e Germania.

## LE INFRASTRUTTURE SOSTENGONO LA RIPRESA

Il 2007 dovrebbe essere l'anno dell'assestamento mentre la ripresa economica, trainata dal settore pubblico, dovrebbe avere luogo nel 2008, grazie anche ad un ambizioso programma d'investimenti che riguarda le più importanti infrastrutture del Paese. Negli anni passati i principali fattori di rallentamento sono stati la pesante bolletta energetica, la diminuzione degli investimenti privati e le ovvie incertezze che nel 2006 hanno contraddistinto la politica interna. L'inflazione ha registrato un costante aumento dal 2005 soprattutto a causa della crescita del prezzo del petrolio, dei costi di produzione, dei rincari dei prodotti alimentari e dei trasporti. Nel 2006 il tasso di disoccupazione si è attestato ad uno dei dati migliore degli ultimi anni



con un livello pari al 1,7%. La prevista crescita delle esportazioni, nel 2007 dovrebbe portare quale conseguenza una riduzione del deficit della bilancia commerciale ed un recupero del segno positivo delle partite correnti. Per quanto riguarda la politica di accordi commerciali (è membro Apec, Asean e Wto dal 1995), sono stati già conclusi nel 2005 accordi con Australia (accordo di libero scambio), Cina («Early Harvest») e Nuova Zelanda (accordo di cooperazione economica). L'attuale governo ha per il momento messo in stand by le trattative con i Paesi o le aree di mercato con i quali erano in corso trattati di libero scambio (Stati Uniti, India, Peru, Bimstec ed Efta) mentre ha annunciato che saranno ripresi quelli con il Giappone.

**DALL'INDUSTRIA META' DEL PIL**

Il Pil della Thailandia è composto per il 9,3% dal settore dell'agricoltura, per il 45,1% dal settore dell'industria, per il 45,6% dai servizi. Fonti governative affermano che negli ultimi anni sono entrate nel mercato all'incirca 72 mila nuove piccole-medie imprese. I settori industriali che registrano un livello medio di competitività sono la gomma, il legno, la chimica e la plastica, la carta, la ceramica e lo zucchero. Tali settori necessitano di strategie anche straniere che ne incrementino il valore aggiunto. Per citare solo un paio di aree di interesse si segnalano quello degli elettrodomestici e degli apparecchi televisivi in crescita sostenuti dalla forte domanda domestica. Nel settore tessile la Thailandia, consapevole della maggior competitività dei paesi limitrofi, *in primis* la Cina, sta attuando un processo di *upgrading* sia della

produzione tessile sia dell'abbigliamento e sta sforzandosi di passare da una posizione secondaria «per conto terzi» a una posizione primaria di produttore di articoli di qualità. Il Paese importa tecnologie per i suoi impianti di produzione da più di 60 anni dai mercati industriali più avanzati e in particolare da Stati Uniti, Giappone, Germania, Francia e Italia. Intanto il ministro del Commercio Krirk-Krai Jirapaet ha annunciato che le imprese straniere avranno tre anni di tempo, anziché due come inizialmente stabilito, per adattarsi alle nuove disposizioni relative alla legge sugli investimenti esteri, in base alla quale gli stranieri non possono detenere più del 49% delle azioni o del diritto di voto di un'impresa thailandese. Secondo il ministro la normativa «non influirà sugli investimenti stranieri in Thailandia».

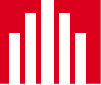
Tabella 1 • DATI GEOGRAFICI E MACROECONOMICI

• Forma di stato	Monarchia costituzionale nota anche come Siam
• Superficie	514.000 km <sup>2</sup>
• Popolazione	64.200.000
• Capitale	Bangkok (7.000.000 ab.)
• Speranza di vita	72 anni
• Tasso di disoccupazione	2.1 % (stima Cia 2006)
• Forza lavoro	36 milioni
• Abbonati ai cellulari	32 milioni

Tabella 2 • INDICATORI MACROECONOMICI

	2003	2004	2005	2006 (s)	2007 (p)
PIL (mld US\$)	143,0	161,7	176,49	205,60	232,70
PIL var% (a prezzi correnti)	6,9	6,2	4,5	4,8	4,2
Consumi privati var%	6,4	5,6	4,3	3,2	3,2
Consumi pubblici var%	2,0	4,7	12,2	0,3	7,0
Investimenti fissi lordi var%	11,9	12,6	11,4	4,4	8,0
Export (mld US\$)	80,049	96,531	110,953	129,744	n.d
Var%	18,2	23,0	14,8	16,94	12,5
Import (mld US\$)	75,04	94,037	118,190	126,831	n.d
Var%	17,4	26,9	25,4	10,5	8,2
Saldo bilancia commerciale (mld US\$)	5,015	2,494	-7,237	2,914	0,522
Produzione industriale var%	12,3	8,2*	6,1	5,7	5,0
Tasso d'inflazione var%	1,8	2,7	4,5	4,7	3,2
Deb. Estero % su P.I.L.	n.d	n.d	29,5	25,8	23,1
Tasso di cambio medio (Baht / US\$)	41,05	40,22	40,03	38,4	35,70

Dati di previsione NESDB – Febbraio 2007  
Fonte: Bank of Thailand, Fpo.



# Porto Rico:



## un'isola di investimenti

Porto Rico è un Paese che, per le sue caratteristiche, può rappresentare un'opportunità notevole e più abbordabile per l'investimento da parte di imprese italiane (tabella 1). Per la sua posizione geografica, e infrastruttura raffinata, l'isola di Porto Rico offre un punto intermedio per il trasporto marittimo d'import ed export tra Europa, Sud America e Caraibi, e per la fabbricazione di prodotti d'alta tecnologia, "capital intensive" e di valore aggiunto per l'esportazione. Porto Rico beneficia anche dell'accesso senza tasse al mercato degli Stati Uniti e di avere la sua tecnologia delle comunicazioni allo stesso livello di questa nazione. Altro incentivo del mercato Portoricano è l'esistenza di una forza lavoro altamente qualificata.

Molti ignorano il fatto che Porto Rico sia un territorio non incorporato dagli Stati Uniti e che per questo si beneficia del fatto di avere delle leggi americane e anche delle leggi portoricane. Fare affari a Porto Rico è quindi sicuro come farli negli Stati Uniti, ma con alcuni altri vantaggi, come costi più bassi e localizzazione più comoda per il trasporto dei prodotti in campo internazionale e soprattutto Sud America e Caraibi. Il sistema legale di Porto Rico, che ha una base nel codice civile spagnolo, ma che ha recepito anche principi della giurisprudenza statunitense, ha alcune similitudini con il sistema legale italiano. Politicamente, Porto Rico è altamente stabile, ha lo stesso status di "commonwealth" (tabella 2) da più di cinquanta anni e nei plebisciti che sono avvenuti nel 1967, 1993 e 1998, gli elettori hanno deciso di mantenere lo status politico esistente.

Negli ultimi cinquanta anni l'attività economica in Porto Rico si è spostata dal settore agricolo a quello industriale e dei servizi, che sono diventati i più redditizi. Alcune delle industrie più importanti sono quelle farmaceutiche, elettroniche, petrolchimiche, computer, tessili e prodotti medici e scientifici. Porto Rico ha un vantaggio competitivo nel settore manifatturiero specialmente nelle bio-scienze e l'ingegneria aerospaziale e d'alta tecnologia. Ci sono circa 2.000 impianti industriali ubicati in diverse parti dell'isola e cento settanta otto delle aziende "Fortune 500" hanno operazioni a Porto Rico. Queste imprese beneficiano di diversi tipi d'incentivi finanziari e fiscali che anche facilitano il processo di costitu-

Paese in crescita, politicamente stabile, aperto alle relazioni istituzionali e bisognoso di una vastissima quantità di beni, impianti e servizi: è Porto Rico, luogo di produzione e investimento particolarmente attraente per le imprese italiane

zione di aziende. Il settore dei servizi è anche in crescita, soprattutto, gli istituti bancari commerciali e ipotecari, le compagnie d'assicurazione, le immobiliari, i servizi legali e medici e il turismo. In questo momento, a Porto Rico ci sono circa 15 istituzioni bancarie commerciale, sia locali sia di diversi paesi, con più di 500 filiali. Non ci sono degli impedimenti per banche straniere per operare a Porto Rico, soltanto è necessario un permesso che viene ottenuto dal "Comisionado de Instituciones Financieras" che indaga e controlla l'attività delle istituzioni finanziarie che operano a Porto Rico.

Per la sua localizzazione, geografia, storia e cultura, Porto Rico è un centro turistico molto importante. L'isola conta con numerosi complessi turistici, catene di hotel internazionale e un'ampia infrastruttura che facilita l'arrivo, il trasporto e il soggiorno dei turisti. Per viaggiare negli Stati Uniti a Porto Rico non bisogna avere il passaporto: questo è un incentivo importante per i turisti Americani. In 2004 Porto Rico ha ricevuto circa cinque miliardi di turisti.

Porto Rico rappresenta perciò un luogo di produzione e investimento particolarmente attraente per le imprese italiane. Si tratta, infatti, di un Paese in crescita, stabile, privo di tensioni sociali e che ha vastissime offerte d'infrastruttura, forza lavoro e incentivazioni dai quali le nostre aziende, grandi e piccole, possono lucrarsi. Porto Rico è un posto ideale per le aziende straniere che vogliono inserirsi nel mercato degli Stati Uniti e anche per la distribuzione e il marketing di prodotti nella regione del Caraibi.

Porto Rico offre attrezzature moderne per operazioni d'importazione ed esportazione, come numerosi porti marittimi, aeroporti e infrastruttura di trasporto dentro dell'isola. Fornisce, anche, parecchi "Foreign-Trade Zones"(FTZ), dove non si pagano tasse quando s'importano o esportano beni da o per un paese straniero. Si trovano più di 1,7 km<sup>2</sup> di FTZ in tutta l'isola che sono ideali per la produzione o l'aggiunta di valore ai prodotti per esportazione o anche per l'importazione a Porto Rico o negli Stati Uniti. Benché si debba pagare una tassa d'importazione per inserire i prodotti dal FTZ a Porto Rico, questa tassa è di solito inferiore alla tariffa che viene pagata per l'importazione dei beni fatti in paesi stranieri.



### COME INVESTIRE A PORTO RICO

L'investimento diretto estero può assumere diverse forme: Società per Azioni (SpA), Joint-venture, Succursale d'una azienda straniera e Società controllata.

**Società per Azioni (SpA):** una Società per Azioni ha una personalità legale diversa a quella dei azionisti, funzionari e direttori della società. Un gran vantaggio d'operare come SpA è che la responsabilità personale degli azionisti è limitata agli investimenti di capitali che loro hanno fatto. Una società può possedere, trasferire e vendere proprietà, fare cause al tribunale e continua a sopravvivere dopo la morte o disabilità di qualche azionista.

**Società mista (joint-venture):** una joint-venture è un accordo di due o più imprese associate per completare un singolo obiettivo aziendale. A parte lo scopo legale e fiscale, una joint-venture ha la stessa struttura di una società in accomandita, dove ogni socio ha responsabilità fino al punto dei beni capitali che contribuiscono alla società.

**Succursale:** le succursali di un'azienda straniera possono avere diverse forme e oggetti sociali. Le succursali devono essere registrate con la Segretaria dello Stato di Porto Rico e devono conformarsi alle leggi di Porto Rico. L'identità legale di una succursale a Porto Rico non è diversa dell'identità legale della sua società madre, quindi, la società ha responsabilità, con tutti i suoi beni capitali, per le azioni della sua succursale.

**Società controllata incorporata separatamente (Separately incorporated subsidiary):** è la forma di operare più comune tra gli investitori stranieri a Porto Rico già che minimizza la potenziale responsabilità. Mentre una società ha intera responsabilità con tutti i suoi beni capitali tra le azioni di una sua succursale, la responsabilità con rispetto ad una sua "subsidiary" è di solito limitato ai beni capitali della stessa "subsidiary". L'ottenimento della licenza per costituire una società è subordinato alla presentazione per una persona legale dei seguenti documenti alla Segretaria dello Stato di Porto Rico, proposta del oggetto sociale della azienda, numero e tipo d'azioni autorizzati, i diritti degli azioniste per ogni tipo di azioni, documenti di due-diligence legale e finanziaria, domanda di affitto del terreno con dati relativi e altri dati della azienda. C'è un costo d'incorporazione di un minimo di 100 US\$ che varia dipendendo del capitale autorizzato dell'azienda e 10 US\$ per una copia della licenza d'incorporazione.

Tabella 1 • I PUNTI DI FORZA

- Isola con posizione strategica tra il Mare Caraibi e l'Oceano Atlantico e lungo al Passaggio della Mona, corso marittimo fondamentale per arrivare al Canale di Panama.
- San Juan, la capitale, ha uno dei porti più grandi e meglio attrezzati dei Caraibi e nel sud, in Ponce, è in fase di ultimazione la costruzione di un gran porto nel quale è prevista una Zona di Libero Commercio nella quale si potrà aggiungere valore ai prodotti importati che potranno poi essere trasportare al porto per essere riesportati verso i mercati internazionali.
- Paese stabile; quasi totale assenza di tensioni sociali, in particolare nei luoghi di lavoro.
- Sistema legale misto, basato sul codice civile spagnolo, ma nel sistema federale di giustizia degli Stati Uniti.
- Ha una delle economie più solide e dinamica del Caraibi.
- Molto interessante per industrie d'alta tecnologia e "capital intensive" quali produttori farmaceutici e di computer, elettronici e strumenti medici.
- Ha il vantaggio di fare parte degli Stati Uniti, i quali hanno forza lavoro più qualificata e disponibilità d'infrastruttura e tecnologia molto avanzata, però ha anche il vantaggio di salari più bassi rispetto agli Stati Uniti.
- Offre sostanziali opportunità d'investimento soprattutto nei settori produttivi, del turismo e servizi, che adesso sono in crescente.

Tabella 2 • DATI GEOGRAFICI E MACROECONOMICI

- 13.790 km<sup>2</sup>
- 3.927.188 abitanti (2006, stima)
- Indice sviluppo umano = 0,942
- Speranza di vita = 74,46 M / 82,54 F (2006, stima)
- Maggiore gruppo etnico = Bianco (maggiormente d'origine spagnolo) 80,5%
- Lingue ufficiale = Spagnolo e Inglese
- Alfabetismo = 94,1%
- PIL (PPP) = 74,89 miliardi US\$ (2006)
- Composizione del PIL per settore = agricoltura: 1%, industria: 20%, servizi: 77% (2002, stima)
- PIL pro capite (PPP) = 19.100 US\$ (2006)
- Crescita PIL = 0,5% (2006)
- Disoccupazione = 12% (2002)
- Produzione di greggio = 721,8 bbl/giorno (2004)
- Partner commerciali (esportazioni) = USA 90,3%, Regno Unito 1,6%, Paesi Bassi 1,4%, Repubblica Dominicana 1,4% (2004)
- Partner commerciali (importazioni) = USA 55%, Irlanda 23,7%, Giappone 5,4% (2004)
- Valuta = US Dollar
- Salario Minimo = 5,15/ora US\$
- Salario Medio = 8,08/ora US\$
- È ancora un territorio non-incorporato degli Stati Uniti con status di "commonwealth"

## Le medie che tirano l'economia

Piccolo è bello, ma medio è meglio. E' quanto emerge da una ricerca condotta dal Censis in collaborazione con l'Associazione italiana della produzione (Aip), su un campione di 500 imprese manifatturiere e di servizi logistici, con oltre 19 addetti e fatturato superiore a 3 milioni di euro. Dall'indagine è emerso che oltre i 20 addetti l'industria italiana presenta tempi rapidi di sviluppo. Superata infatti una determinata soglia dimensionale, per l'appunto quella dei 20 addetti, i percorsi di sviluppo possono essere piuttosto rapidi e le potenzialità di crescita, anche a livello internazionale, diffuse. Di conseguenza, se la microimpresa stenta a crescere e rappresenta oggi un punto di debolezza del nostro sistema produttivo industriale, molte aziende poco più grandi, insieme a quelle di medie dimensioni, costituiscono viceversa un vero e proprio volano dello sviluppo.

La dimensione non è un fattore discriminante per il successo se l'impresa è innovativa, capace di attuare strategie complesse e dotata di buone connessioni esterne: lo conferma l'indagine Censis-Aip condotta su 500 aziende manifatturiere

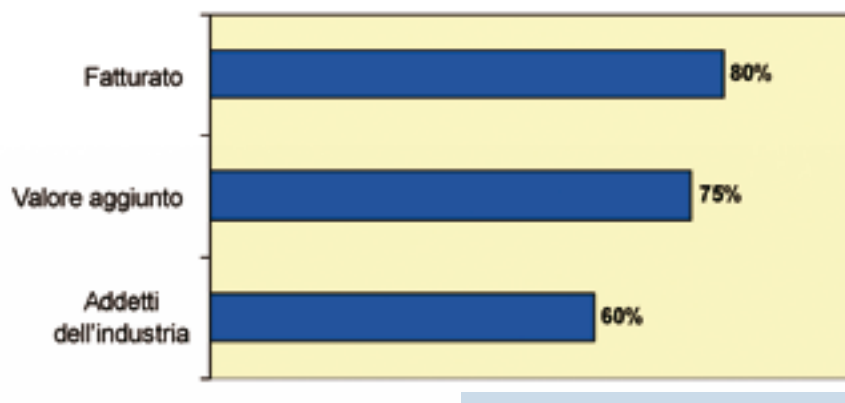


### PER SAPERNE DI PIÙ

I dati della ricerca realizzata dall'Associazione italiana della produzione sono stati pubblicati nel volume «Modelli di crescita delle PMI. Ritorno alla competitività tra questione dimensionale, innovazione e internazionalizzazione», realizzato con il supporto del ministero del Commercio Internazionale, della Camera di Commercio di Milano e della Provincia di Milano.



## Produzione delle imprese industriali con più di 20 addetti



## L'INNOVAZIONE GUIDA LO SVILUPPO

L'indagine ha evidenziato una minoranza di aziende capaci di essere vincenti grazie a un approccio nuovo che consente di sopperire alla questione dimensionale con leve e strumenti differenti e con un'attenzione particolare all'innovazione. Esiste infatti un nucleo forte di imprese, che hanno saputo recuperare competitività e stanno vincendo sui mercati attraverso una serie di strade articolate che consentono di configurare veri e propri modelli di crescita che la ricerca offre come paradigmatici per tutto il sistema. Non siamo di fronte solo a una ripresa congiunturale ma a un recupero strutturale. Guardando la parte più attiva e positiva del nostro sistema industriale, si può osservare che un nucleo di imprese con le caratteristiche sopraccitate, rappresentativo di appena il 7% del totale (37.000 delle 530.000 rilevabili), produce:

- l'80% del fatturato dell'industria in senso stretto,
- il 75% del valore aggiunto del secondario,
- il 60% degli addetti dell'industria in senso stretto.

## LA SEGMENTAZIONE DEL SISTEMA INDUSTRIALE ITALIANO

	Composizione %				
	Imprese	Addetti	Dipendenti		
Industri in senso stretto					
<b>1-9 addetti</b>	82,75	24,95	14,28	10,89	13,36
<b>10-19 addetti</b>	10,16	15,00	15,46	9,36	11,57
<b>20-49 addetti</b>	4,83	15,81	17,84	13,39	14,85
<b>50-249 addetti</b>	1,97	20,78	24,46	23,73	23,66
<b>250 addetti e oltre</b>	0,28	23,46	27,96	42,63	36,56
<b>Totale in percentuale</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Totale in valore assoluto</b>	530.563	4.832.916	4.047.276	1.005.357	230.463

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat



Così tra le imprese con 1-9 addetti, che costituiscono l'82,75% delle oltre 530 mila aziende italiane, il valore aggiunto per addetto è di 25.500 euro l'anno, mentre in quelle da 10 a 19 addetti il dato sale a 36.800 euro, che diventano 44.800 se gli addetti sono tra 20 e 49. Il valore aggiunto per dipendente, poi, cresce ancora per le imprese tra 50 e 249 addetti (54.300 euro) e per quelle oltre 250 addetti (74.300 euro). La dimensione resta una variabile importante, ma non più una discriminante.

# sviluppo

Marzio Genghini

## Il prodotto: un «caso» da manuale

La documentazione tecnica di prodotto è un costo o un'opportunità? In realtà è soprattutto un ottimo argomento di vendita, anche nel caso di manufatti complessi o di sistemi composti da più prodotti integrati tra loro

Nel film «Apollo 13» c'è una scena in cui i protagonisti, a qualche centinaio di migliaia di chilometri da casa, su una navicella in avaria, sfogliano freneticamente il manuale dei sistemi di bordo per capire come riattivare gli apparati di produzione dell'energia elettrica, e imprecano contro chi ha scritto il manuale per non aver descritto con sufficiente chiarezza come fare. Senz'altro sarà capitato anche a voi, mi auguro in condizioni meno drammatiche, di scontrarvi con l'ottusità di dispositivi elettronici, magari molto sofisticati, ma così mal documentati da essere praticamente inutilizzabili in molte delle loro funzioni più avanzate, funzioni che avete pagato ma che non utilizzerete mai. Queste esperienze hanno generato in molti di noi sfiducia e diffidenza verso le istruzioni. Una volta, la forma o l'aspetto ci suggerivano la modalità d'uso: una maniglia a una porta ci suggerisce di afferrarla e tirarla verso di noi, un maniglione antipanico invece ci invita a spingerlo verso l'esterno. Ora siamo quasi sempre di fronte a un pulsante, quasi sempre uguale, con funzioni molteplici generanti display con messaggi criptici. In questi contesti la documentazione chiara e accattivante è essenziale: rende il prodotto fruibile, permette all'utente di accedere a tutte le sue funzioni e giustifica il prezzo pagato per il prodotto, perché permette di sfruttarne tutto il valore d'uso.




### DOCUMENTARE PER VENDERE

L'azienda, in generale, percepisce la documentazione dei prodotti come un puro costo, o come un obbligo di legge, ma molto di rado come un'opportunità. La sua immagine burocratica deriva anche dal fatto che è esplicitamente richiesta da numerose norme europee, come la Direttiva 98/37/CEE, che impone che tutte le macchine immesse sul mercato siano accompagnate da appropriata documentazione o come la Direttiva 2002/96/CEE, che richiede che i prodotti elettrici ed elettronici siano accompagnati da documentazione che ne consenta il corretto smaltimento o riciclaggio. Spesso, invece, la documentazione è il primo contatto del cliente con il prodotto; se escludiamo prodotti che vengono acquistati in modo emozionale o guidati da criteri puramente estetici o di moda, quasi sempre la descrizione del prodotto sulla scatola e il manuale d'uso rappresentano il modo con cui l'utente conosce e capisce ciò che sta per acquistare o ha appena acquista-

to. La documentazione è anche un ottimo argomento di vendita; nel caso di prodotti complessi o di sistemi composti da più prodotti integrati tra loro, il venditore stesso arriva a conoscere le funzionalità di ciò che vende grazie alla documentazione che accompagna il prodotto e questo lo fa essere più efficiente nell'azione di vendita, in quanto la documentazione può essere usata dal venditore per sostenere le sue argomentazioni e attestarne la validità. Molte microaziende americane riescono ad avere un mercato globale e di dimensioni ragguardevoli grazie a una efficiente politica di documentazione e comunicazione; in questo sono sicuramente facilitate dalla diffusione dell'inglese come lingua di comunicazione universalmente riconosciuta, ma gioca un ruolo essenziale anche l'impegno che esse profondono nella realizzazione di documentazione di qualità. Non a caso è anglosassone il motto: «teach, demo and sell», cioè: «spiega, presenta e vendi».

**Marzio Genghini**, nato a Milano nel '42, si è laureato in Economia con una tesi sul «Teatro alla Scala e le strutture organizzative dell'attività teatrale». Entra nel 1967 in un importante studio commercialista come aziendalista e fiscalista. Dal 1974 al 1988 segue quasi a tempo pieno come membro del C.d.A. un'azienda siderurgica. Riprende la professione a tempo pieno e conferma i suoi interessi umanistici, assumendo incarichi soprattutto nel settore editoriale (Gruppi Mondadori, Rusconi, Hoepli, Mursia), in multinazionali giapponesi e medie aziende lombarde. Per la redazione dell'articolo proposto in queste pagine, si è avvalso della collaborazione di Carlo Tognoni, fisico, docente di sistemi multimediali all'Università del Piemonte Orientale, amministratore delegato di CT2 srl.



molte microaziende americane riescono ad avere un mercato globale e di dimensioni ragguardevoli grazie a una efficiente politica di documentazione e comunicazione

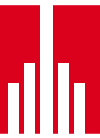


#### COS'E' UN PIANO DI DOCUMENTAZIONE

Un fattore fondamentale per l'ottenimento di documentazione di qualità è la definizione a priori di un piano di documentazione efficace e strutturato opportunamente, in relazione al mercato potenziale del prodotto, agli utenti e al tipo di obiettivi che si vogliono conseguire. Il piano di documentazione deve avere sempre una parte pubblica e una parte riservata: la documentazione pubblica comprende tutti i documenti che possono essere liberamente divulgati, e vanno dalla brochure commerciale alla scatola del prodotto, dal manuale utente al manuale di configurazione, dalla guida rapida al manuale per l'identificazione dei guasti. Non necessariamente si tratta di manuali distinti o di documenti differenti: possono essere un unico foglio opportunamente studiato o, come per gli impianti più complessi, possono essere costituiti da migliaia di pagine suddivise in più volumi, tutto dipende dal tipo di prodotto e dalle finalità che ci si

propone. La documentazione interna è invece rappresentata da «bug report» (cioè da rapporti interni che identificano eventuali problemi o difetti riscontrati), da elenchi di modifiche e cambiamenti, da documenti di progetto o specifiche realizzative. I bug report diventano elenchi delle migliorie apportate alle nuove versioni del prodotto, le specifiche diventano la descrizione delle nuove funzionalità e così via. Tutta questa documentazione rappresenta la materia prima che va ad alimentare la documentazione pubblica, ma le fonti vanno gelosamente custodite in azienda. Solo con un piano di documentazione opportunamente strutturato e preventivamente pianificato si può riuscire a rendere il processo di stesura della documentazione un elemento di produttività e di vantaggio competitivo, e non una semplice formalità, spesso assolta a posteriori, per la conformità con le richieste del manuale di qualità.

l'uso intelligente dei normali programmi di «office automation» permette di ottenere economie significative per la stesura, la gestione e il riutilizzo di documenti e immagini



### SCRIVERE PER PIU' «MEDIA»

Oggi non ha senso parlare di documentazione soltanto cartacea: il modo in cui si documenta un prodotto è trasversale e, in generale, utilizza media diversi; dal tradizionale manuale cartaceo a cd-rom di accompagnamento al prodotto, dall'ormai onnipresente sito web, alle FAQ (Frequently Asked Question, domande frequenti) rese disponibili su Internet e che tanto possono contribuire a ridurre le chiamate al supporto tecnico, sino a sofisticati «help in linea» e a sistemi di supporto per l'identificazione dei guasti. Mantenere questo corpus di documentazione così ampio potrebbe sembrare un compito improbo e certamente non alla portata di una piccola e media impresa. A fronte di queste difficoltà, spesso le aziende italiane adottano una soluzione drastica: rinunciano alla documentazione di qualità; ma così perdono una impor-

tante occasione per diffondere la conoscenza dei loro prodotti e ampliare i loro mercati.

Come spesso accade, l'attenta pianificazione e un'accurata progettazione possono aiutare a ridurre i costi e aumentare l'efficienza: questo è vero nella produzione, ma è altrettanto vero per la documentazione, dove sistemi «single source» permettono di effettuare una sola volta la stesura – e soprattutto la manutenzione dei contenuti – e poi di distribuire questi contenuti su supporti diversi e con diverso formato, con uno sforzo modesto. Anche al livello minimale, l'uso intelligente dei normali programmi di «office automation», oramai diffusi in tutte le aziende come parte integrante della dotazione software di qualunque computer, permette di ottenere economie significative per la stesura, la gestione e il riutilizzo di documenti e immagini.



### NON SEMPRE CHI SA FARE SA SPIEGARE

Una tendenza assai diffusa e spesso esiziale per la qualità della documentazione è fare scrivere i manuali dei prodotti a chi ha sviluppato il prodotto, nell'errata convinzione che l'esperto di contenuti sia anche in grado di comunicarli con la massima efficacia. È una convinzione errata e molto spesso dannosa, perché lo sviluppatore o il progettista è in generale innamorato del proprio prodotto e tende a descriverlo in modo poco obiettivo e molto orientato alla sua struttura, non al suo utilizzo; inoltre ritiene molti passaggi ovvii e scontati, così finisce per tralasciare parti essenziali. Per realizzare buoni manuali è fondamentale il ruolo del *technical writer*, una professione ampiamente riconosciuta nei paesi anglosassoni ma poco nota in Italia, che ha molti punti di contatto con l'*instructional designer*, cioè con il progettista di sistemi di formazione a distanza. Il ruolo di entrambe le figure è quello di fungere da facilitatori culturali che interloquiscono con gli esperti di contenuti (chiamata in inglese SME, Subject Matter Expert) per estrarre da loro tutte le conoscenze e le informazioni che devono essere documentate, e poi proporle in una forma che sia adeguata al pubblico al quale si rivolgono, declinandole dal punto di vista comunicativo eventualmente sotto forme diverse. Una «quick guide», per esempio, può contenere le stesse informazioni di un manuale utente, ma le deve proporre in modo graficamente accattivante, in modo sintetico e tale da proporre una idea di semplicità e di facilità di utilizzo. Il manuale utente deve essere completo e articolato e, soprattutto, deve facilitare il compito di reperire le informazioni che servono, quando servono: nessuno legge un manuale utente dall'inizio alla fine, e la reperibilità delle informazioni è un elemento essenziale perché esse siano fruibili per gli utenti.

# technical writer



per realizzare buoni manuali è fondamentale il ruolo del technical writer, una professione ampiamente riconosciuta nei Paesi anglosassoni, che ha molti punti di contatto con l'instructional designer, cioè con il progettista di sistemi di formazione a distanza.

### PER APPROFONDIRE

Per chi volesse approfondire questi temi, suggeriamo la lettura del divertente libro di Donald A. Norman «La caffettiera del masochista - Psicopatologia degli oggetti quotidiani», che analizza i problemi dell'ergonomia e della progettazione degli oggetti in funzione del loro utilizzo. Sul tema della documentazione tecnica, assai utile risulta la lettura di *Intercom*, la rivista (in inglese) della Society for Technical Communication, che viene spedita ai soci.

# mondo api

## ■ Affari Generali

pag. 50 Election day per 3mila imprese

## ■ Sindacale

pag. 51 Il trasferimento d'azienda: tutte le novità

## ■ Ambiente

pag. 53 Più tutele a misura di pmi

pag. 54 Conai, la «second life» dell'imballaggio

## ■ Dalle Categorie

pag. 56 La periferia è al centro

pag. 57 L'import-export modello Intrastat

## ■ Estero

pag. 58 Con Ice e Ciim il mondo è più vicino

## ■ Dai Distretti

pag. 59 Cinque idee per la città di Monza

pag. 60 L'interfaccia tra scuola e impresa locale

## ■ Apilombarda

pag. 61 Formazione: motore della competitività

## ■ Partnership

pag. 62 E-Max: mobilità del futuro  
in una nuova dimensione

pag. 63 Fastweb: vicini ai nostri clienti

pag. 64 Neopost: gestire la corrispondenza  
risparmiando tempo e denaro

## Un mondo di servizi

*Notizie, eventi, iniziative, progetti e informazioni utili alla vita di un'impresa, che passa attraverso fasi di crescita, di consolidamento, di rilancio e di potenziamento. «Mondo Api» è la sezione che illustra l'attività del sistema Apimilano, sempre a fianco dell'imprenditore con una gamma di servizi pensati su misura per le esigenze più specifiche. Servizi utili alla gestione e allo sviluppo di un'azienda, proposti e garantiti in modo dinamico ed efficace da un pool qualificato di professionisti dell'assistenza e della consulenza. L'associazione diventa così il partner che accompagna, facilita, supporta e chiarisce.*



49



## Election day per 3mila imprese

**Il 18 e 19 giugno Apimilano dà appuntamento agli imprenditori associati per l'assemblea che dovrà eleggere il consiglio direttivo e il presidente per il triennio 2007-2010, secondo le modalità previste dal nuovo statuto**

Più di 3 mila piccoli e medi imprenditori della provincia di Milano sono chiamati al voto lunedì 18 e martedì 19 giugno, presso la sede di Apimilano, per l'assemblea generale che dovrà eleggere i nuovi organi sociali: presidente, consiglio, presidenti di distretto, di categoria e dei gruppi (Giovani Imprenditori e Donne Imprenditrici). All'assemblea elettiva può partecipare qualunque imprenditore associato in regola con il versamento della quota di adesione annuale ad Apimilano. Sono le prime elezioni che si svolgono sotto l'egida dello Statuto rinnovato.

### Le modifiche allo statuto

Nel corso del Consiglio generale di Apimilano del 23 gennaio scorso, infatti, sono state votate e approvate le modifiche allo Statuto sociale. Il presidente Paolo Galassi ha illustrato le motivazioni che hanno reso necessario aggiornare il testo dello Statuto di Apimilano, riassumibili nel recepimento del nuovo statuto di Confapi, nell'adeguamento alla evoluzione dell'associazione e nella sistemazione delle lacune del testo in vigore relativamente al Regolamento per le elezioni. «In sintesi – spiega il direttore generale Stefano Valvason – si è operato per aumentare il livello di partecipazione e di potere decisionale delle imprese associate, per integrare maggiormente i distretti e i territori nel processo di formazione delle volontà di Apimilano e, per quanto riguarda il Regolamento per le elezioni, per renderlo più praticabile e, soprattutto, per dare garanzia dei diritti alle imprese associate». Le modifiche più importanti apportate allo Statuto si sostanziano in:

- elezione diretta del presidente dell'associazione da parte dell'assemblea generale (prima era nominato dal Consiglio);
- selezione dei presidenti di distretto tra i consiglieri eletti dall'assemblea generale (prima erano scelti tra gli imprenditori del territorio di riferimento, che si candidavano autonomamente);
- partecipazione dei presidenti di distretto alla giunta di presidenza (prima solo se invitati e senza diritto di voto);
- istituzione del ruolo di direttore generale in luogo di quello di segretario generale (soppresso);
- vincolo associativo di un anno (prima due) dalla data di ammissione;
- inserimento degli articoli relativi ai diritti (art. 8), alle sanzioni (art. 9) e agli effetti della cessazione della qualità di socio (art. 12);
- rieleggibilità (massimo tre mandati) del tesoriere;



# election day

- modifica della scadenza del mandato degli organi uscenti che, al di là della durata di tre anni, dovranno decadere in concomitanza all'approvazione del terzo bilancio consuntivo presentato alla assemblea generale dalla data delle elezioni;
- durata del mandato degli organi delle categorie (analoghi agli organi della associazione).

Nel dibattito successivo è emerso l'apprezzamento del Consiglio per l'impianto complessivo e, nello specifico, per aver elevato il livello di democrazia nei confronti delle imprese associate, attraverso l'elezione del presidente da parte dell'assemblea, e per aver ricercato un maggior coinvolgimento e partecipazione dei distretti.

### «VITA A CREDITO»

**In una serata evento, davanti a imprenditori e appassionati, è stato presentato "Vita a credito", rappresentazione teatrale per la regia di Massimiliano Finazzer Flory.**

Grande affluenza nella prestigiosa location della Sala delle Cariatidi di Palazzo Reale a Milano per lo spettacolo teatrale "Vita a credito" svoltosi lo scorso 28 maggio. L'evento è stato promosso da Apimilano e Confapi nell'ambito della rassegna «CULTURA IN GALLERIA». La rappresentazione, curata dal regista Massimiliano Finazzer Flory, con la partecipazione dell'attrice Eleonora Brigliadori, ha vissuto momenti entusiasmanti. Si sono susseguite una serie di letture teatrali tratte da Cervantes, Dostoevskij, Kafka e Proust, alternate a momenti di danza contemporanea sulle coreografie di Giulia Colao e con gli interventi musicali al flauto di Silvia Catasta. Tantissimi i volti del mondo culturale e del management milanese. Tra gli ospiti anche il presidente Apimilano e Confapi Paolo Galassi che ha introdotto la serata con un breve saluto.



**INFO APIMILANO**  
 Servizio Comunicazione  
 Tel. 02.67140267  
 stampa@apimilano.it

## Il trasferimento d'azienda: tutte le novità

**Nel corso degli anni, l'articolo 2112 del codice civile che disciplinava la normativa sui trasferimenti di azienda è stata oggetto di importanti modifiche; recentemente, con la Legge Biagi, il legislatore è tornato sull'argomento**

La disciplina sui trasferimenti di azienda, contenuta nell'art. 2112 del codice civile, ha subito aggiornamenti costanti negli ultimi anni, prima con la legge n. 428/1990 e successivamente con il dlgs n. 18/2001, tramite il quale fu data attuazione alla direttiva 98/50 Cee. Più di recente, con la Legge Biagi, il legislatore è tornato sull'argomento. Per capire dove si inseriscono le novità, e quali tra le disposizioni amministrative emanate negli anni dal ministero del Lavoro sono tuttora valide, è necessario fare un breve quadro riassuntivo dell'intera disciplina.



### Il rapporto tra cessionario e lavoratore

Il comma 1 dell' art. 2112 c.c. non è cambiato e afferma che, in caso di trasferimento d'azienda, il rapporto di lavoro continua con il cessionario ed il lavoratore conserva tutti i diritti che ne derivano. Il comma successivo fa riferimento alla solidarietà tra cedente e cessionario e al fatto che il lavoratore può consentire la liberazione del cedente dalle obbligazioni derivanti dall'intercorso rapporto di lavoro con la sottoscrizione di una transazione in sede sindacale o avanti alla commissione provinciale di conciliazione delle controversie di lavoro, ubicata presso la direzione provinciale del lavoro. Il cessionario è tenuto ad applicare i trattamenti economici e normativi previsti dalla contrattazione, anche aziendale, vigente fino alla scadenza, a meno che non siano sostituiti da altro contratto collettivo, dello stesso livello, applicato nell'impresa del cessionario. Il trasferimento d'azienda non costituisce, di per sé, motivo di licenziamento e il lavoratore le cui condizioni di lavoro subiscono, per effetto del trasferimento, una sostanziale modifica (complessivo peggioramento delle condizioni di lavoro), può rassegnare le proprie dimissioni per giusta causa (con tutto quello che ciò può comportare).

### Le nuove disposizioni del comma 5

La modifica legislativa riguarda il comma 5 dell' art. 2112 c.c., che così recita: «Per trasferimento di azienda si intende qualsiasi operazione che, in seguito a cessione contrattuale o fusione, comporti il mutamento nella titolarità di un'attività economica organizzata, con o senza scopo di lucro, preesistente al trasferimento e che conserva nel trasferimento la propria identità a prescindere dalla tipologia negoziale o dal provvedimento sulla base del quale il trasferimento è attuato, ivi compresi l'usufrutto o l'affitto dell'azienda. Le disposizioni trovano applicazione anche al trasferimento di parte dell'azienda, intesa come articolazione funzionalmente autonoma di un'attività economica organizzata, identificata come tale dal cedente e dal cessionario al momento del suo trasferimento». Essa si inserisce nell'ambito dei principi stabiliti dalla direttiva 2001/23/Cee, che ha come obiettivo il riavvicinamento delle legislazioni degli Stati membri finalizzate al mantenimento dei diritti dei lavoratori nelle ipotesi di trasferimento delle aziende o di parte di esse: si tratta, in sostanza, di razionalizzare i processi di «esternalizzazione». Ma come viene realizzato tutto ciò e, soprattutto, quali sono le novità rispetto alla precedente disciplina?

continua

le nuove  
disposizioni



## Il trasferimento d'azienda: tutte le novità



segue

**In gioco una maggiore autonomia**

La prima novità riguarda l'autonomia funzionale: il vecchio dettato richiedeva che la stessa fosse «preesistente» al trasferimento, il nuovo testo afferma che la valutazione va fatta nel momento del trasferimento, prescindendo dalla tipologia contrattuale adoperata, comprendendo in essa anche l'usufrutto o l'affitto. La seconda novità concerne la valutazione della sussistenza del requisito dell'autonomia: prima la norma non diceva nulla, ora afferma che tale valutazione va fatta dai due soggetti contraenti, il cedente ed il cessionario. Per quanto riguarda, invece, la procedura di consultazione sindacale attraverso la quale «passa» il trasferimento d'azienda, nulla è cambiato: trova applicazione l'art. 47 della legge n. 428/1990, in base al quale, allorché lo stesso interessi più di quindici dipendenti (nel computo non rientrano gli apprendisti, gli assunti con contratto di formazione e lavoro, gli assunti con contratto di reinserimento, i lavoratori socialmente utili, eccetera), il cedente e il cessionario ne devono dare comunicazione per iscritto alle organizzazioni sindacali aziendali o, in mancanza, alle strutture territoriali, almeno venticinque giorni prima che sia perfezionato l'atto o sia raggiunta un'intesa vincolante. Il contenuto dell'informativa deve riguardare la data del trasferimento, le motivazioni, le conseguenze giuridiche per i lavoratori e le eventuali misure previste nei loro confronti, atteso che per coloro che non passano alle dipendenze esiste un diritto di precedenza nelle assunzioni del subentrante per un periodo di dodici mesi. La decorrenza dei venticinque giorni va individuata nella data in cui il contratto traslativo viene registrato, in quanto dalla iscrizione discendono gli effetti conoscitivi nei confronti dei terzi. Per completezza di informazione va ricordato che la normativa generale sul trasferimento del personale riguarda anche i dirigenti per i quali, tuttavia, la contrattazione collettiva di riferimento prevede alcune garanzie particolari. Su richiesta delle associazioni sindacali, va espletato un incontro, nei sette giorni successivi, tra tutte le parti interessate: la procedura si intende esaurita qualora, trascorsi dieci giorni, non sia stato raggiunto alcun accordo.



# trasferimento

INFO APIMILANO  
Servizio Relazioni industriali  
Tel. 02.67140304-305  
sindacale@apimilano.it

mondo api

## Più tutele a misura di pmi

**Un gruppo di aziende associate ad Apimilano partecipa all'indagine promossa dalla Commissione europea sul tema degli adeguamenti in materia di ambiente e sicurezza, per sollecitare politiche a favore delle piccole e medie imprese**

Il modello della piccola impresa è stato un punto di forza dell'economia italiana, ma, l'integrazione dei Paesi in via di sviluppo, la rivoluzione tecnologica nel campo dell'informatica e delle comunicazioni, i costi sempre più elevati della gestione della tutela dell'ambiente e della sicurezza stanno radicalmente modificando il quadro del sistema produttivo, erodendo la posizione competitiva delle imprese di più ridotte dimensioni.



### Al via un sondaggio a livello europeo

Apimilano, consapevole del fatto che le piccole medie imprese sostengono elevati oneri finanziari e amministrativi per adeguarsi costantemente alle normative in ambito di tutela dell'ambiente e della sicurezza in azienda, ha deciso di portare l'opinione delle sue aziende associate all'attenzione della Commissione Europea, invitandole a compilare un questionario del Cses (Centre for Strategy & Evaluation Services). «La politica nel campo dell'ambiente e della sicurezza – spiega Alberto Conte, vicedirettore di Apimilano - e i relativi ordinamenti normativi non dovrebbero essere "tarati" sulla grande industria, ma segnatamente con riferimento ai milioni di piccole e micro imprese europee che rappresentano la maggioranza del tessuto produttivo. Sono necessarie norme chiare e flessibili che permettano alle imprese di dimensioni minori di non perdere efficienza, ma di rispettare la salute dell'ambiente e la sicurezza dei propri dipendenti con soluzioni integrate per i diversi obblighi in materia e ispirate alle norme volontarie in materia di qualità, certificazione ambientale e sistemi di gestione per la sicurezza».



### L'adesione delle imprese milanesi

Attraverso questa raccolta di informazioni Confapi (la Confederazione italiana della piccola e media industria) vuole sostenere l'impegno della Commissione Europea volto ad analizzare l'intricato mondo delle norme in materia di sicurezza e ambiente con lo scopo di ridurre i costi e i tempi di gestione di tali tematiche. Diverse aziende associate hanno aderito all'iniziativa, comprendendo l'importanza dell'opportunità di una partecipazione attiva tramite Apimilano, che si fa portavoce in Europa delle difficoltà delle piccole e medie imprese.



più tutele



INFO APIMILANO  
Servizio ASQ  
Tel. 02.67140301  
asq@apimilano.it

mondo api

## CONAI, LA «SECOND LIFE» DELL'IMBALLAGGIO

Nel decennio 1997-2007 l'attività del Conai (Consorzio nazionale per il recupero degli imballaggi) ha permesso di raggiungere e superare gli obiettivi di legge; ora si punta a far decollare la raccolta differenziata nelle regioni in ritardo

### Enormi i benefici ambientali

«In dieci anni di impegno – afferma **Roberto De Santis, Presidente Conai** – il sistema consortile ha perseguito obiettivi di recupero e riciclo in linea con i fini di legge, a costi economici contenuti e con significativi benefici ambientali. Nel 2006, con il 66% di recupero complessivo, pari a 8.080.000 tonnellate di rifiuti di imballaggi e il 55,5% di riciclo pari a 6,8 milioni di tonnellate, sono stati raggiunti e superati gli obiettivi stabiliti dai legislatori europei e nazionali per il 2008».

La creazione di un sistema organizzato di gestione dei flussi di materiali da imballaggio (la raccolta differenziata dei soli imballaggi ha raggiunto nel 2006 un volume complessivo di oltre 3 milioni di tonnellate rispetto al milione di tonnellate del 1998) ha inoltre esercitato un positivo effetto di trascinamento sui risultati della raccolta differenziata del sistema Paese, che dall'11% del 1998 è passata al 25,2% nel 2006. Conai, cui aderiscono oggi oltre 1.400.000 aziende produttrici e utilizzatrici di imballaggi, è il consorzio più grande d'Europa. Modello unico di gestione da parte dei privati di un interesse di natura pubblica, garante del passaggio da un sistema di gestione dei rifiuti di imballaggi basato sulla discarica a un sistema integrato basato sulla prevenzione, il recupero e il riciclo, esso rappresenta l'impegno concreto del mondo imprenditoriale per la tutela dell'ambiente e lo sviluppo sostenibile.



### Favorita l'innovazione di processo

Il percorso significativo compiuto in 10 anni di attività del sistema Conai-Consorti è un esempio di come il tessuto imprenditoriale e industriale possa efficacemente conseguire obiettivi ambientali e nello stesso tempo favorire lo sviluppo di attività a forte contenuto di innovazione di processo e di prodotto. «Il settore del riciclo – continua **De Santis** – è infatti cresciuto a ritmi ben superiori rispetto a quelli dell'industria nel suo insieme, facendo registrare dal 2000 a oggi tassi di crescita medi annui dell'ordine del 5%, con un sensibile incremento dei posti di lavoro e del fatturato, che nell'arco degli ultimi dieci anni è passato da circa 1 miliardo a 4 miliardi di euro. Inoltre l'industria italiana è diventata leader a livello internazionale in alcuni processi e nella manifattura di prodotti da materiale di riciclo». Attraverso il recupero e il riutilizzo dei materiali, l'economia del riciclo contribuisce in maniera sostanziale alla eco-efficienza generale del sistema, determinando significativi risparmi energetici e di materie prime e consentendo apprezzabili riduzioni di emissioni, sia nella produzione che nello smaltimento. In un momento in cui il risparmio di energia e la riduzione dei gas effetto serra sono argomento di discussione a livello globale, basti pensare che l'impiego di materia prima seconda in sostituzione di materia prima vergine consente risparmi energetici che vanno dal 95%, nel caso di utilizzo di alluminio secondario, a un 50% nel caso di impiego di plastica riciclata, e che gli 8 milioni di tonnellate di imballaggi recuperati in Italia nel 2006 hanno contribuito a ridurre di circa 5 milioni di tonnellate l'emissione annua di CO<sub>2</sub>.

# CONAI

## Una nuova politica sui rifiuti

«È del tutto evidente – conferma il ministro per l'Ambiente Alfonso Pecoraro Scanio – che nel nostro Paese dobbiamo realizzare una svolta nella politica sui rifiuti. Ce lo impone l'evidenza dei fatti, con i dati di raccolta differenziata assolutamente insufficienti anche alla luce di una costante crescita di produzione dei rifiuti e il perdurare degli stati emergenziali in parti consistenti del paese. In questo, sostengo da sempre la necessità di lavorare su tutte le fasi del ciclo dei rifiuti. Dalla riduzione della produzione dei rifiuti, sino al recupero di oggetti e materiali, quali azioni prioritarie nello smaltimento. In questo quadro gli imballaggi e l'azione del Conai è evidentemente fondamentale. Occorre insieme capire come rafforzare gli obiettivi sino ad oggi raggiunti e soprattutto come supportare le amministrazioni locali che necessitano di sostegno per realizzare davvero una raccolta differenziata che rimetta nei cicli produttivi i materiali recuperati». Sviluppare in modo omogeneo la raccolta differenziata su tutto il territorio nazionale, raggiungendo l'obiettivo del 45% stabilito dalla legge per il 2008, è anche la ragione per cui in occasione del suo decennale Conai ha voluto realizzare straordinarie iniziative di sensibilizzazione, come la **Giornata nazionale della raccolta** e il **Grand Tour Conai**, rivolte ai cittadini di tutte le Regioni d'Italia.



## GLI EVENTI DEL DECENNALE CONAI

Lo scorso 6 maggio, con l'iniziativa «Conai in Piazza», il Consorzio ha coinvolti i cittadini **20 città italiane** in una raccolta differenziata straordinaria, con una manifestazione non solo di grande impegno ambientale ma anche di divertimento e informazione per tutta la famiglia. Un'iniziativa speciale in occasione dei 10 anni di vita del CONAI. Ad **Aosta, Bari, Brescia, Campobasso, Novara, Padova, Perugia, Pesaro, Pescara, Pistoia, Potenza, Ragusa, Reggio Calabria, Reggio Emilia, Salerno, Sassari, Savona, Trento, Udine e Viterbo** i cittadini sono stati invitati a portare in piazza gli imballaggi separati: lattine, bottiglie, scatole di cartone e giornali, scatolette, flaconi, cassette di legno da riciclare. Presso le postazioni Conai i cittadini hanno

consegnato i loro imballaggi e trovato gadget, premi e divertimento insieme a informazioni e materiali per saperne ancora di più sulla raccolta differenziata e sul riciclo. Il ruolo dei cittadini nella tutela dell'ambiente è molto importante e senza il loro contributo la raccolta differenziata non potrebbe funzionare. «Sempre in occasione dei dieci anni di attività, CONAI ha inaugurato lo scorso 14 maggio un GRAND TOUR che in sei mesi attraverserà la penisola visitando 24 città italiane per offrire ai cittadini la possibilità di compiere, attraverso il gioco, l'interazione e il linguaggio teatrale un viaggio virtuale di informazione attraverso la capacità di rigenerarsi dei sei materiali di imballaggio: acciaio, alluminio, carta, legno, plastica e vetro».

### INFO CONAI

**Milano:** via Litta 5  
Tel. 02.540441  
**Roma:** via Tomacelli 132  
Tel. 06.684141  
[www.conai.org](http://www.conai.org)  
[www.education.conai.org](http://www.education.conai.org)



## La periferia è al centro

**La legge 21 del 2001 e il successivo decreto Ministeriale 27/12/2001 (modificato dal DM del 31/12/2002), ha introdotto i «Contratti di Quartiere II», cioè il programma di riqualificazione urbana, già avviato nel 2001, che interesserà moltissimi comuni italiani.**

Il Ministero delle Infrastrutture, con lo sblocco dei programmi e dei fondi marzo/aprile 2007, si è proposto un progetto teso alla riqualificazione delle aree periferiche svincolato dai limiti nella destinazione che avevano le risorse precedentemente utilizzate e finalizzate alla sola edilizia residenziale.

Il programma «Contratti di Quartiere II» prevede interventi in situazioni caratterizzate da diffuso degrado delle costruzioni e dall'ambiente urbano, da carenza di servizi e da un contesto di scarsa coesione sociale. In questa ottica, infatti, è prevista la partecipazione degli abitanti alla definizione degli obiettivi al fine di dotare infrastrutture oltre che promuovere misure ed interventi tesi a favorire l'occupazione e l'integrazione sociale.

Il piano ministeriale prevede circa 2 miliardi di euro di investimento totale per la riqualificazione urbana, di cui 60 milioni già previsti nella finanziaria 2007 (comma 1154) per programmi di edilizia residenziale pubblica, su 192 progetti per lo più stanziati per periferie e quartieri degradati.

Il finanziamento dell'intero programma è dato per il 19,3% da intervento statale, il 12,5% con fondi regionali, il 13,5% con fondi comunali e il 4,42% dalle risorse ex IACP.

Cospicua l'integrazione, ai fondi pubblici, di interventi privati. Specificamente, infatti, sono fin ora due miliardi l'ammontare di capitali privati che si sono aggiunti ai due miliardi pubblici (800 milioni statali, 520 regionali, 562 comunali, 183 ex IACP).

L'obiettivo del 50% privato, infatti, è stato raggiunto nei Contratti 2 con più flessibilità nei bandi e punteggi premianti.

Gli interventi previsti dal piano sono molto eterogenei e sono legati alla

peculiarità e problemi di ciascun territorio nazionale.

I casi più interessanti, infatti, sono proprio quelli che riescono a rivitalizzare un quartiere con un insieme diffuso di opere pubbliche e case popolari da una parte; e dall'altra nuovi servizi privati, negozi, centri sportivi e residenze. Sono fatti così i 4 progetti dell'Umbria: Città di Castello, Terni, Perugia e Todi (53 milioni privati su 83). E anche quelli di Catania per il quartiere Librino (32,6 milioni privati su 85) e di Messina per il Tirone (80,7 milioni privati su 111).

In alcuni casi, invece, l'investimento privato appare come una semplice lottizzazione che viene artificialmente collegata al contratto di quartiere. Così a Settimo Torinese dove su una ex area industriale sta sorgendo un nuovo quartiere residenziale e commerciale da 200 milioni accanto a un quartiere degradato dove con il Contratto si investono 21 milioni.

Si evidenzia, inoltre, che in alcune Regioni come l'Abruzzo e la Puglia la quota privata ha fin ora raggiunto il 75% mentre, al contrario, in altre come Lazio, Sardegna, Friuli Venezia Giulia è stato quasi inesistente. Anche per la Lombardia la quota è scarsa: 55 milioni su 539.

La Lombardia ha scelto di investire molte risorse soprattutto sui quartieri di edilizia pubblica, ma non mancano eccezioni. A Mantova, sul quartiere Lunetta, anche con vaste demolizioni, insieme a case e opere pubbliche ci saranno investimenti privati per un centro commerciale e case in affitto a canone moderato.

Le Regioni che fin ora hanno stipulato la convenzione con il Ministero delle Infrastrutture per il progetto «Contratti di Quartiere II» sono le seguenti: Piemonte, Veneto, Lombardia, Liguria, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Lazio, Campania, Calabria e Sardegna.



56



REGIONE	INVESTIMENTI TOTALI IN MILIONI DI EURO	PERCENTUALE DEGLI INVESTIMENTI PRIVATI
Puglia	694,8	75%
Piemonte	605,0	62%
Lombardia	539,2	10%
Sicilia	491,7	45%
Veneto	275,0	58%
Campania	272,5	54%
Emilia-Romagna	220,6	31%
Abruzzo	166,4	75%
Liguria	163,5	61%
Toscana	152,1	57,3%

*Investimenti di alcune regioni italiane nell'ambito della riqualificazione urbana*

## L'import-export modello Intrastat

In collaborazione con la Direzione regionale lombarda dell'Agenzia delle Dogane, Apimilano ha promosso un seminario sul tema «Dichiarazioni Intrastat e servizio telematico doganale»

A metà aprile, presso l'Aula Magna dell'Istituto Salesiano Don Bosco, si è svolto un incontro per affrontare le novità introdotte dal decreto del ministero dell'Economia e delle Finanze legate alla compilazione dei modelli Intrastat. Al tavolo dei relatori, unitamente al vicedirettore di Apimilano Alberto Conte, erano presenti il presidente di Spedapi Luca Castigliero, l'esperto in tematiche doganali Lucio Guarrera e i funzionari della Dogana Rossana Monzani e Carmela Gangemi, che hanno illustrato i nuovi servizi offerti dall'Agenzia delle Dogane alla clientela.



### Grandi cambiamenti dal 1993

Si è passata in rassegna la normativa in vigore, richiamando soprattutto i grandi cambiamenti avvenuti dal 1993 con l'avvento della liberalizzazione all'interno dell'Europa (la maggior parte dei decreti legge tuttora in vigore sono proprio datati 1993). Certamente i presenti hanno lasciato il convegno con le idee un po' più chiare ma, soprattutto, con nomi e cognomi di persone disponibili a dare risposte a quei dubbi che, in futuro, potrebbero nascere. Il dibattito conclusivo ha indotto il presidente Castigliero a ipotizzare l'organizzazione di un nuovo seminario per affrontare, più in dettaglio, alcuni dei temi legati specificatamente alle procedure di esportazione e importazione.

### La dogana partner dell'impresa

Durante il seminario, che ha visto la partecipazione di quasi 200 aziende, sono stati affrontati in chiave operativa i problemi legati alla corretta compilazione degli elenchi Intrastat, con particolare attenzione alle modalità di invio degli stessi, tra cui l'utilizzo della procedura telematica che consente di essere più veloci ed evita di commettere errori. Rossana Monzani ha spiegato che la mentalità della Dogana è cambiata: non va più vista come un ente burocratizzato pronto ad accanirsi sull'utenza, ma come un partner disposto a dare una mano a chi, effettuando cessioni e/o acquisti intracomunitari, crea comunque ricchezza per il Paese! La collaborazione dimostrata nell'organizzazione e nella partecipazione al seminario per illustrare i nuovi servizi telematici predisposti dall'Agenzia delle dogane ha contribuito a confermare l'effettiva volontà di innovare il rapporto dogane-impresa. Il convegno è stato fortemente voluto dal presidente di Spedapi e un contributo determinante per la buona riuscita è stato dato da Lucio Guarrera, esperto in materia doganale. Questo particolare seminario era, infatti, limitato alle problematiche Intrastat e, quindi, rivolto in particolare modo ai rapporti esistenti all'interno della Comunità Europea, che comunque oggi è già allargata a ventisette Paesi membri. La presentazione di Guarrera ha spaziato dagli adempimenti Iva alla differenziazione tra territorio comunitario e territorio doganale. Sono stati trattati i presupposti oggettivo, soggettivo e territoriale per l'applicazione della disciplina Iva e, quindi, la differenziazione tra scambi intra ed extra comunitari.



servizio  
telematico

INFO APIMILANO  
Servizio Categorie  
Tel. 02.67140233  
m.berra@apimilano.it

mondo api



## Con Ice e Ciim il mondo è più vicino

**Accordi nazionali per favorire l'approccio alla globalizzazione, nuovo sportello per opportunità di business in India, emissione dei voucher per l'internazionalizzazione: sono le novità del sistema Apimilano per gli associati che operano sui mercati esteri**

E' stato rinnovato l'accordo tra Confapi e Ice, l'Istituto per il commercio estero, che permette a tutte le aziende associate l'acquisto della Carta Servizi Ice-Confapi a un prezzo agevolato di 180 euro +Iva. La Carta permette uno sconto del 25% sui servizi a pagamento erogati da Ice; è individuale, contraddistinta da un codice di identificazione progressivo e ha validità 12 mesi a decorrere dalla data dell'attivazione. Tale accordo si fonda sull'intenzione di assicurare alle piccole e medie imprese associate un sistema sempre più efficace di promozione, informazione, assistenza all'esportazione e individuazione di nuovi mercati.

### Business Scouting in India

Per affrontare nuove esigenze manifestate dalle imprese italiane, Apimilano ha istituito un nuovo servizio denominato «Business Scouting India», dedicato alle aziende che desiderano ricercare partner qualificati all'interno di singoli settori industriali, per instaurare rapporti commerciali, produttivi oppure realizzare operazioni di joint venture in India che possono, attraverso la consulenza del Servizio Finanza, trovare validi supporti finanziari a livello regionale e nazionale. L'India è una nazione con un sistema economico identico a quello italiano, articolato su poche grandi industrie e una molteplicità di piccole e medie imprese. A seguito delle recenti visite istituzionali della Regione Lombardia e del governo italiano, sono stati instaurati rapporti preferenziali nelle relazioni commerciali con l'Italia.

### In arrivo il voucher per l'internazionalizzazione

Regione Lombardia, per aumentare la capacità delle pmi lombarde di competere sui mercati internazionali promuove un bando per l'internazionalizzazione. Attraverso il rilascio di voucher direttamente alle imprese aventi sede legale e operativa in Lombardia, il programma intende favorire ed accrescere la presenza delle stesse nei mercati stranieri. I voucher previsti potranno essere spesi per la partecipazione a fiere internazionali in Italia e all'estero e a missioni economiche.

### Accordo Confapi-CIIM

Ai primi di marzo è stata siglata l'intesa operativa tra Confapi e la Confederazione Imprenditori Italiani nel mondo (CIIM) con lo scopo di promuovere l'inserimento delle imprese italiane all'estero. CIIM, nata nel 2004, ha l'obiettivo di individuare e favorire opportunità d'affari per l'industria italiana attraverso collaborazioni tra businessmen italiani presenti all'estero e realtà economiche nazionali. Grazie all'accordo siglato con Confapi, per le aziende interessate, sarà possibile usufruire dei servizi per l'internazionalizzazione gestiti dagli sportelli CIIM, previa iscrizione a un costo agevolato.



## IL PROGRAMMA DELLE MISSIONI ALL'ESTERO (2° semestre 2007)

- |                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| • EMIRATI ARABI UNITI   | autunno           |
| • VIETNAM               | autunno           |
| • MALESIA               | autunno           |
| • INDIA                 | autunno           |
| • COLOMBIA e COSTA RICA | (21 - 27 ottobre) |
| • ARGENTINA e CILE      | (5 - 10 novembre) |
| • BRASILE               | (18-24 novembre)  |

# missioni

INFO APIMILANO  
Servizio Estero  
Tel. 02.67140226/228  
estero@apimilano.it

## Cinque idee per la città di Monza

**Industria, infrastrutture, innovazione, investimenti, integrazione: su questi temi, che costituiscono le attese e le proposte degli imprenditori alla classe politica che governerà la città di Monza, i candidati sindaci Michele Faglia e Marco Mariani si sono confrontati in un incontro con 80 associati di Api Monza e Brianza**



Giovedì 17 maggio, nella sala convegni dell'Urban Center si è svolto un confronto tra i due maggiori candidati sindaci per la città di Monza sul tema «2007-2011: cinque idee per Monza e Brianza». Obiettivo dell'incontro, promosso da Api Monza e Brianza, è stato quello di presentare ai candidati, Michele Faglia per il centrosinistra e Marco Mariani per il centro-destra, le attese e le proposte degli industriali brianzoli in vista del nuovo mandato cittadino e comprendere meglio i contenuti dei programmi elettorali, i progetti e gli strumenti volti a favorire il rilancio della città e del territorio anche e soprattutto sotto il profilo dello sviluppo economico. Quello che segue è il resoconto di un dialogo tra protagonisti che manifestano la medesima sensibilità e attenzione sui temi che stanno più a cuore delle pmi: il ruolo dell'industria manifatturiera, le opere infrastrutturali, la spinta all'innovazione, le opportunità di investimento, i processi di integrazione tra imprese e amministrazione, anche in vista della nuova Provincia, di cui Monza sarà capoluogo.

Ad aprire il dibattito il presidente Apimilano e Confapi Paolo Galassi che ha sottolineato «l'esigenza di reinvestire nel manifatturiero dato che le pmi rappresentano il 70% del Pil nazionale». Anche il presidente del distretto Api Monza e Brianza Marco Nardi ha espressamente ribadito la necessità da parte delle amministrazioni locali «di riconoscere sempre maggiore centralità all'impresa come elemento fondante per la creazione di ricchezza e di benessere». A moderare il confronto il direttore del «Cittadino di Monza e Brianza» Luigi Losa. La prima domanda riguardava il territorio, quello di Monza appunto con 60mila imprese e 250mila addetti, in cui l'incidenza

del manifatturiero è pari al 18%. Come si intende sostenere la vocazione manifatturiera della Brianza? «Con il recupero delle aree dimesse – ha risposto Faglia – come abbiamo già fatto con la Fossati Lamperti o la Tpm». Per Mariani «attraverso la riorganizzazione di nuove aree a vocazione prettamente industriale in zone in cui ci siano servizi e dove la viabilità non è un problema». Viabilità appunto, uno dei temi caldi del dibattito che rimanda al problema delle infrastrutture. Come risolverlo? Mariani ha affermato «chiunque sia eletto deve convocare subito tutti i sindaci della Brianza per il Pub (il piano urbano brianteo)». «Ma un piano per la Brianza esiste già – ha incalzato Faglia – e che i sindaci vogliano migliorare la viabilità verso Milano e i collegamenti est-ovest è chiaro. Abbiamo poi già finanziato il prolungamento della metropolitana e l'interramento di viale Lombardia». L'atmosfera si è scaldata sulla domanda che riguardava gli investimenti, un argomento molto sentito dal presidente Galassi e dagli imprenditori. A detta di Mariani «le amministrazioni devono mettere gli imprenditori nella condizione di poter lavorare al meglio, in posti sicuri e più serviti. Ma hanno poca capacità imprenditoriale perché le risorse sono assorbite da tanti altri enti, Regione, Provincia, Stato. Ci vorrebbero riforme serie, a cominciare dalla nuova Provincia di Monza, perché per aiutare le imprese, è bene che i soldi degli imprenditori brianzoli rimangano qui». «E' necessario un federalismo fiscale serio – ha replicato Faglia – e recuperi dall'evasione fiscale. Come facciamo in Brianza con il polo catastale autonomo. E' indispensabile che le amministrazioni agevolino le aziende, magari negli oneri di urbanizzazione, o nello start up».

Michele Faglia sindaco uscente



Ultim'ora  
Marco Mariani nuovo sindaco  
di Monza eletto al primo turno  
il 28 maggio 2007

**INFO APIMILANO**  
Distretto Api Monza e Brianza  
Tel. 0362.224018  
brianza@apimilano.it

mondo api



## L'interfaccia tra scuola e impresa locale

**Nel territorio del Sud-Ovest milanese si sta consolidando il rapporto tra istituti professionali e aziende manifatturiere, finalizzato ad agevolare la preparazione tecnica degli studenti che si affacciano al mondo del lavoro.**

La riforma generale del sistema educativo di istruzione e formazione scolastica induce a stabilire forti legami con il territorio sia dal punto di vista della richiesta che delle risorse.

Per questo da tre anni il distretto Sud-Ovest Apimilano collabora con l'Isis (Istituto di istruzione superiore) di Abbiategrasso e in particolare con l'Itis, Istituto tecnico industriale superiore, mediante un progetto di alternanza scuola lavoro dal titolo «Verticalizzazione dell'attività di tirocinio». Questo progetto, già disciplinato dalla legge 53/2003, intende rafforzare lo stage estivo degli studenti creando, durante l'attività scolastica, opportunità di tirocinio presso le aziende che si rendono disponibili, negli ambiti dell'elettrotecnica, elettronica e meccanica. E così la scuola consolida la preparazione degli allievi che avranno competenze spendibili sia nella formazione universitaria sia nell'ambiente professionale come dipendenti o come liberi professionisti. Le aziende hanno invece l'opportunità di conoscere fin da subito ragazzi impegnati e volenterosi che nel prossimo futuro possono inserirsi negli stabilimenti produttivi.



### Coinvolte le aziende associate

Nell'ambito del protocollo d'intesa il distretto Sud-Ovest ha promosso il progetto presso le proprie aziende associate anche per favorire, oltre agli stage estivi e ai tirocini, la realizzazione di visite guidate a gruppi di alunni accompagnati dai professori. Negli ultimi due anni scolastici sono stati coinvolti 40 studenti che hanno effettuato tirocini in 15 aziende del territorio, di cui 6 associate ad Apimilano. Al termine dell'esperienza sia gli studenti che i tutor aziendali hanno compilato dei questionari di valutazione da cui è stato possibile riscontrare un esito positivo sia per il grado di motivazione raggiunto dagli studenti sia per lo spirito di collaborazione e soddisfazione espresso da ogni singola azienda. Sempre all'interno del progetto di alternanza scuola-lavoro, è stato istituito il concorso «Building automation, un'opportunità per i professionisti del futuro», cui Apimilano ha conferito il gratuito patrocinio per una sempre maggiore valorizzazione della collaborazione fra scuola e impresa locale. La validità dell'iniziativa ha favorito l'ottenimento di un contributo finanziario da parte dell'Ufficio scolastico regionale (16 mila euro) a copertura delle spese sostenute dalla scuola per l'organizzazione del concorso ed i premi da destinare ai vincitori.

### Dal banco di scuola al banco di lavoro

Lo sviluppo dei rapporti scuola-impresa ha favorito la partecipazione di Apimilano al Comitato tecnico direttivo amministrativo dell'istituto professionale «Leonardo da Vinci», che organizza e promuove, ormai da oltre più di un secolo, corsi di formazione serali per giovani ragazzi o adulti che scelgono di riqualificare o integrare la propria professionalità. Molte delle nostre imprese hanno avuto negli anni diversi lavoratori che si sono specializzati presso il questo istituto.



**INFO APIMILANO**  
Distretto Sud-Ovest  
Tel. 02.94969793  
sudovest@apimilano.it

## Formazione: motore della competitività

**Significativi ed eccellenti i risultati ottenuti dal Sistema Api della Lombardia nel campo della formazione; è stato firmato con le organizzazioni sindacali regionali l'importante accordo sull'apprendistato professionalizzante**

Apilombarda è stata inserita tra i cantieri di istruzione della Regione Lombardia nell'ambito del **OB. 3 FSE 2006 Azioni di Sistema** a sostegno dello sviluppo del Mercato del Lavoro e del Sistema educativo di istruzione e formazione professionale, con un progetto dal titolo «**La formazione continua nelle PMI: un sistema integrato Regione-Fondo PMI**». Committente del progetto è la DG Industria, che ha individuato come coordinatore operativo l'Agenzia Regionale per l'istruzione, la formazione e il lavoro, che seguirà, attraverso incontri mirati e con compiti di assistenza, l'intero percorso delle attività previste. Il progetto ha avuto inizio nel mese di febbraio 2007 ed avrà la durata di 8 mesi, durante i quali si andranno ad analizzare casi reali di formazione continua in ambito imprenditoriale lombardo con la finalità di elaborare, nella fase conclusiva, un modello di formazione continua integrata.



### Il piano formazione primo in regione

Il bando di Regione Lombardia da 32 milioni di euro destinati alle imprese attraverso la legge 236/93 ha premiato il piano formazione del sistema Apilombarda. Il progetto Apilombarda, che approfondirà la tematica della formazione continua e che ha per titolo «**Pmi e Formazione, il motore della competitività**», si è classificato al primo posto della graduatoria, e prevede 11 mila ore di formazione per un valore complessivo di 1 milione e 700 mila euro. Globalmente sono stati 30 i progetti ammessi al finanziamento. Le Api territoriali potranno gestire per le proprie imprese associate migliaia di ore di formazione riservate alla formazione continua dei propri dipendenti da erogarsi attraverso corsi a catalogo o corsi specifici da svolgersi in azienda (in questo caso con un minimo di 6 partecipanti per singolo corso). Grazie alla formazione si vuole fornire al sistema aziendale un miglioramento in termini di vantaggio competitivo e capacità di innovazione nel mercato e nella ricerca di nuovi prodotti.

# motore della competitività

## APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE: ACCORDO CON I SINDACATI

A metà aprile è stato siglato da Apilombarda e Cgil, Cisl e Uil Lombardia l'accordo per la «sperimentazione di progetti per la formazione connessa con i contratti di apprendistato professionalizzante». L'intesa prende origine dalle esperienze di formazione per apprendisti che a livello bilaterale sono state realizzate negli anni passati in Lombardia e, in attuazione della riforma avviata con il DL 276/2003, mette le basi per offrire agli apprendisti e alle aziende che li hanno assunti, un'occasione di formazione professionalizzante pienamente rispondente alle caratteristiche e alle esigenze delle pmi. Nello specifico i progetti predisposti ai diversi livelli territoriali potranno prevedere:

- formazione formale interamente svolta fuori dall'azienda con il supporto di qualificati enti di formazione;
- iniziative formative realizzate all'interno di quelle aziende che hanno un'adeguata capacità formativa;
- percorsi formativi integrati attuati in parte presso enti di formazione accreditati e in parte nell'azienda stessa, in particolare per gli aspetti più legati ai processi aziendali;
- preparazione dei tutor aziendali che rappresentano la figura chiave per la buona riuscita della formazione degli apprendisti e il supporto alle pmi per l'adempimento di tutte le procedure necessarie per l'adempimento dell'obbligo formativo.



**INFO APILOMBARDA**  
Tel. 02.67140227  
apilombarda@apilombarda.it

mondo api



## e-max: mobilità del futuro in una nuova dimensione

Libertà di movimento senza nessun tipo di emissione inquinante, sia acustica che atmosferica. Tecnologia tedesca affidabile, pratica ed economica per chiunque. La mobilità del futuro con energia alternativa è possibile grazie a «e-max», lo scooter elettrico rivoluzionario.

Grande silenziosità, totale assenza di emissioni, notevole autonomia sono le principali caratteristiche di questo mezzo che rappresenta un significativo salto di qualità nel concetto di mobilità urbana a impatto ambientale zero.

### Mobilità Elettrica

«e-max» significa una gamma di modelli rivoluzionaria, con prestazioni e caratteristiche vincenti: la tecnologia integralmente digitale, il nuovo design, le notevoli performances in termini di potenza e autonomia, l'assenza di emissioni inquinanti e acustiche, i bassissimi costi di gestione (circa 70 cent. per 100 Km), il risparmio di circa il 50% sul premio di assicurazione, l'esenzione dal bollo.

#### Tecnologia silicio gel:

I modelli **90S** e **110S** (classe 50 cc), disponibili sul mercato, hanno motori dalla potenza di **4000 Watt**. Coprono una distanza di **60-80 km** con una velocità massima di **45 km/h**. Una ricarica completa con due caricatori è di sole tre ore.

#### Tecnologia litio:

A settembre ci sarà il debutto sul mercato italiano del modello **140L**, che si presenta con un motore di **4000 Watt**, progettato per una velocità massima di **65 km/h** limitata a 45 km/h in Europa e con un'incredibile autonomia di **160 km** di alte performance. Ognuno degli scooters della serie e-max si caratterizza per la perfezione nei dettagli pratici come uno schermo **LCD** e displays analogici che segnalano la carica della batteria, la velocità, la pressione dell'olio e degli ammortizzatori idraulici.

### Caratteristiche tecniche

Velocità massima	60-65km/h
Velocità limitata	45km/h/25km/h
Batteria	4x12V/42AH - 16kgs/pc.
Gamma di distanza (basato su 45km/h)-1 carica	60-70km
Motore (alimentazione nominale)	4000W 13 "d'altezza coppia di torsione
Tensione	48V
ampère dell'uscita	40A/75A (ripetitore)
Uscita del caricatore	48V/12A
Tempo caricantesi	4 ore
Caricarsi doppio	2 ore
Alimentazione massima nel chilowatt	2.1/3.75 - (2.8hp/5hp)
Approssimativamente peso di Scooter	150 kgs
Gomme	130/60 - 13
Orlo	Alluminio
Ammortizzatore anteriore e posteriore	pressione gas/del petrolio
Freno anteriore e posteriore	freno a disco idraulico
Tachimetro	analog/digitale



### Vantaggi per i soci Apimilano

Gli scooter e-max sono in vendita al pubblico al prezzo di Euro 2767,00+iva per il modello 90S e Euro 3017,00+iva per il modello 110S. Grazie all'accordo di partnership con Apimilano, gli imprenditori associati potranno però usufruire di uno sconto riservato del 5%.



**e-max**  
e-max ev's Germany Ltd.

L'intera gamma e-max è distribuita in esclusiva per Milano e Provincia da:

HT MILANO srl • Via Lomellina, 21 • 20133 Milano  
Tel. 02 37059090 - 89 • Fax 02 37059088

e-mail: ht\_milano@yahoo.it • web: www.evd-italia.it



## Vicini ai nostri clienti per mettere a disposizione il mondo che hanno in mente

Con una esperienza decennale nel settore delle telecomunicazioni, dedichiamo una struttura altamente specializzata al servizio delle aziende e delle famiglie con progetti studiati alle esigenze di ciascun cliente.



ABC S.r.l.  
Sede Legale:  
Via Rissa, 285  
23030 LIVIGNO (SO)  
Sede Operativa:  
Via Valerano, 27/A  
23011 ARDENNO (SO)  
Tel. +39 0342 861144  
Fax +39 0342 051008  
E-mail: info@abcardenno.com

Presenti nelle provincie di  
MILANO, COMO, LECCO, SONDRIO



Grazie a scelte pionieristiche, oggi replicate in tutto in mondo, FASTWEB ricopre oggi una posizione di assoluta eccellenza tecnologica.

### PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Le offerte FASTWEB Small Business e FastInternet si rivolgono a realtà aziendali da 5 fino a 100 postazioni. Sono inoltre disponibili le offerte dedicate ai Distretti industriali in 1400 comuni reggianti dall'offerta HDSL di FASTWEB.

FASTWEB propone inoltre alle PMI una serie di servizi addizionali quali:

- Unified messaging
- Videocomunicazione
- Wireless
- Ret Private Virtuali (VPN)
- Videosorveglianza
- Web Housing e Web Hosting
- Bandwidth-on demand

### MICROIMPRESE

Ai negozi, ai locali di ristorazione e di intrattenimento, agli studi professionali FASTWEB offre servizi di telefonia avanzata e videotelefonia con banda larga e un portafoglio completo di servizi a valore aggiunto

- Telefonia
- Internet
- TV
- Videosorveglianza
- Videocomunicazione

Tra i principali servizi addizionali si segnalano:

- l'opzione wireless;
- l'assegnazione di un IP Pubblico dinamico;
- Servizi di Web Housing e Web Hosting;
- Servizi di e-Commerce; accesso in modalità wi-fi

### FAMIGLIE

Grazie ad una soluzione tecnologica che coniuga l'uso estensivo del Internet TV integrata di voce-dal-video con la fibra ottica e la tecnologia xDSL, FASTWEB porta servizi di telefonia fissa, internet veloce e TV con un unico collegamento

INFO APIMILANO SERVIZI  
Tel. 02.67140251  
apimilanoservizi@apimilano.it

## partnership

**NEOPOST:  
GESTIRE LA  
CORRISPONDENZA  
RISPARMIANDO  
TEMPO E DENARO**


L'offerta combinata di prodotti e servizi di postalizzazione, logistica e tracciabilità, è l'elemento vincente che ha reso Neopost leader in Europa e nel mondo nella fornitura di attrezzature logistiche per il trattamento professionale della corrispondenza.

A livello nazionale, Neopost Italia, affiliata della multinazionale francese, rappresenta l'unico consulente globale per la corrispondenza e la gestione della tracciabilità.

Neopost offre soluzioni mirate, dal carattere innovativo e flessibile, capaci di rispondere alle esigenze di tutte quelle imprese che necessitano di processi più snelli ed efficienti. Tre sono le aree di business su cui l'azienda concentra la propria attività: soluzioni per la corrispondenza (affrancatrici, bilance postali, servizi di postalizzazione off e on line), attrezzature per la gestione dei documenti (imbustatrici, apribuste, rilegatrici, distruggi documenti e materiali di consumo) e software per la tracciabilità di spedizioni e processi.

Grazie alle soluzioni di Neopost, ogni ufficio può smaltire rapidamente qualunque quantitativo di corrispondenza, risparmiando in modo tangibile tempo e denaro.

Un esempio: la piegatrice imbustatrice DS-62 è uno dei prodotti di successo di Neopost. Si tratta di uno strumento fondamentale per uffici che debbano gestire flussi di corrispondenza significativi, pensato per piegare e inserire in busta le applicazioni più svariate: dalle fatture, agli estratti conto, al mailing diretto.

DS-62 mette fine a mansioni manuali e ripetitive e, procedendo da 10 a 40 volte più velocemente di quanto si farebbe a mano, permette di dedicare più tempo allo sviluppo del proprio business. Il cliente tipo della DS-62 tratta sino a 15.000 buste al mese e 2.200 all'ora.



La gamma di soluzioni offerte da Neopost è comunque molto vasta e in grado di rispondere alle esigenze di strutture di varie dimensioni, dal piccolo ufficio al grande service, che gestiscono volumi di corrispondenza differenti.

Neopost Italia  
Via Sirtori, 34 20017 Rho (MI)  
Tel. 02 931 58611 • Fax 02 931 58655  
numero verde 800 412 999  
www.neopost.it • info.apimilano@neopost.it


**Parliamo  
con te**

**Scriviamo di te**
**Informiamo per te**

*Su apimilano magazine l'impresa c'è.*

Ogni tre mesi **Apimilano Magazine** promuove la cultura e l'informazione per l'impresa, le istituzioni, le rappresentanze politiche e territoriali, il sistema finanziario e il mondo accademico di Milano e della Lombardia.

**Apimilano Magazine** è il periodico del mondo economico su cui puoi promuovere la tua campagna.

**Chiamaci per  
la tua pubblicità**

Per informazioni ed abbonamenti:

 tel. 02 671401 • fax 02 93650980 • stampa@apimilano.it  
www.apimilano.it


64



