

CONFIDI Report

PERIODICO DEL CONFIDI MILANO

N. 39 novembre/dicembre 1999

Bimestrale - spedizione in abbonamento postale 70% - Milano

CONFIDI MILANO CONSORZIO GARANZIA COLLETTIVA FIDI
20122 Milano - via Pantano, 7 - tel. 02 58 37 04 60 - fax 02 58 31 54 31
www.confidimilano.it - info@confidimilano.it
CONFIDI REPORT
Aut. Trib. Milano N. 395 del 3/6/88
Direttore Responsabile: Abele Alloni
Redazione: Fiorenzo Fioretta, Mina Facchinetti
Progetto grafico: de Scribo s.r.l. - Milano
Stampa: Arti Grafiche Pinelli s.r.l. - Via Farneti, 8 - 20129 Milano



Periodico
Associato
all'Usipi



Le prospettive di sviluppo del Confidi Milano: nuove opportunità per le piccole e medie imprese

**Intervista con
il Presidente del Consorzio:
dottor Renzo Viappiani**

L'inizio del nuovo millennio vedrà il proseguimento delle profonde trasformazioni in atto nel sistema del credito. Stiamo assistendo, non solo in Italia, ma in tutta l'area comunitaria, al notevole aumento della dimensione degli istituti bancari, dovuta a rilevanti processi di fusione e concentrazione. Come si pone il Confidi Milano di fronte a questi nuovi scenari?

Il sistema dei Confidi svolge da sempre un importante ruolo in termini di contributo all'efficienza allocativa del mercato creditizio, ponendosi come punto di incontro tra le necessità finanziarie delle piccole e medie imprese e mondo bancario. L'avvento e il consolidamento dell'euro, il ridimensionamento dei rischi di cambio e l'allineamento verso il basso dei tassi di interesse, sono condizioni di contesto favorevoli per le imprese.

Il numero degli istituti di credito si riduce, ma aumenta la loro presenza sul territorio e i servizi offerti, confermando la tendenza a spostarsi dall'attività di pura intermediazione del credito, allo sviluppo di servizi accessori. Basti pensare ai nuovi canali di comunicazione tra banca e mercato, come la banca telefonica, la banca via personal computer e via Internet.

In questo scenario il Confidi Milano, da sempre attento all'evoluzione del mercato finanziario, deve essere capace di dialogare e confrontarsi soprattutto con le banche convenzionate, ponendosi come un intermediario sempre più autorevole e professionalizzato, nell'interesse delle imprese consorziate.

Quali sono oggi gli obiettivi più importanti per l'attività del Consorzio?

Il primo obiettivo, così come previsto dallo statuto, è la prestazione della garanzia collettiva a favore delle banche convenzionate e nell'interesse delle imprese consorziate, "con particolare riguardo a quelle che, pur non disponendo di sufficienti garanzie patrimoniali, abbiano validi programmi aziendali". Seguono tra gli obiettivi, la negoziazione di tassi più favorevoli, l'assistenza nell'espletamento delle pratiche e la promozione di iniziative nel settore del credito e del finanziamento delle imprese. Il calo dei tassi di interesse, al quale abbiamo assistito negli ultimi due anni, con l'eccezione del contenuto rialzo di fine 1999, dovuto alle preoccupazioni della Banca Centrale Europea relative all'inflazione, mi sembra debba riportare l'attenzione del Consorzio e delle imprese soprattutto sul ruolo della garanzia. Il Confidi Milano, attraverso la prestazione della garanzia e la negoziazione con le banche, non solo ha un'azione calmierante sui tassi, ma attribuisce un primo importante riconoscimento del merito di credito dell'impresa socia. L'analisi delle imprese viene svolta, con esperienza e professionalità, dai comitati tecnici, principalmente composti da imprenditori, i cui criteri di valutazione delle domande di garanzia sono basati soprattutto sull'analisi della situazione economico-finanziaria e sulle potenzialità di sviluppo delle imprese, più che sulla disponibilità di garanzie reali. Il Consorzio da un lato deve continuare a crescere cercando tutte le opportunità di aggregazione, dimostrandosi capace di rivolgendosi ad una base associativa potenzialmente sempre più numerosa, con una gamma di prodotti ampia e diversificata, dall'altro deve attribuire maggiore importanza alla prestazione - più professionalizzata e consapevole - della garanzia. Si può prevedere un significativo ampliamento della gamma delle finalità per le quali le garanzie sono erogate, oltre ad un aumento dei finanziamenti ottenibili.

Quali sono oggi le principali esigenze finanziarie delle piccole e medie imprese?

Le piccole e medie imprese si trovano a

confrontarsi con un mercato più aperto e competitivo, a programmare sempre maggiori investimenti per l'innovazione e, spesso, con la necessità di una crescita dimensionale. Un fattore di successo per il Confidi Milano è quello di essere diventato, per i suoi associati, un consigliere continuativo e autorevole della loro esigenze finanziarie, come, ad esempio, nei comportamenti relativi al ciclo del rinnovo dei fidi commerciali. E' un ruolo importante, che evidenzia come l'intervento del Consorzio riguarda sia la quotidianità ordinaria, sia le decisioni più complesse di investimento.

In prospettiva occorrerebbe riuscire a diventare sempre più "consulenti finanziari globali" per gli imprenditori. La necessità di una maggiore patrimonializzazione delle piccole e medie imprese, la fase del ricambio generazionale, l'ingresso in un nuovo mercato, la modificazione della compagine sociale costituiscono tappe spesso molto impegnative, e a volte, traumatiche della vita aziendale che richiedono interventi finanziari specialistici che esulano dal credito ordinario. In questo senso ci si deve domandare se e come il Consorzio possa farsi portatore presso il sistema finanziario di questi fabbisogni, con l'obiettivo di individuare le soluzioni finanziarie adeguate. Penso che anche l'Agenzia per il Credito e la Finanza, nostra partecipata, potrebbe dare un valido contributo in questa direzione.

E' passato un anno dalla nascita dell'euro. Come si sono attrezzate le piccole e medie imprese per affrontare gli adeguamenti necessari nella loro gestione economica e finanziaria?

Dopo i primi mesi dell'anno nei quali l'attenzione delle imprese era molto elevata, si sta assistendo a un notevole calo di interesse da parte soprattutto di quelle piccole e medie, nei confronti delle tematiche legate all'euro. Si osserva che tale situazione, forse dovuta anche all'apparente "inesistenza" della moneta unica, tende a ridurre la questione "euro" al solo aspetto tecnico (informatico, contabile, amministrativo).

Il rischio è quello di porre in secondo piano una attenta valutazione delle profon-



de trasformazioni in atto nello scenario economico in cui le piccole e medie imprese operano. Basti pensare ai cambiamenti strutturali nel settore del credito di cui abbiamo parlato prima.

Il Confidi Milano è convinto della necessità di tenere elevata l'attenzione delle imprese sulle trasformazioni del mondo che le circonda, nel quale l'euro deve essere considerato come un importante fattore di mutamento del mercato e dei suoi meccanismi di funzionamento.

Il Confidi Milano ha organizzato importanti momenti di informazione, fin dalla nascita dell'euro, e recentemente ha svolto un ruolo attivo nell'iniziativa della Camera di Commercio e del Formaper di predisposizione e di diffusione alle imprese di un insieme sistematico di schede sull'impatto dell'euro nelle varie funzioni aziendali. Inoltre abbiamo intenzione di organizzare un convegno rivolto alle piccole e medie imprese, promosso insieme alla Rappresentanza a Milano della Commissione Europea e al WWB Italia.

“Evoluzione storica e prospettive di sviluppo del Confidi Milano”: questo è il titolo della ricerca condotta dalla Sda Bocconi e realizzata nell'ambito dei trent'anni del Confidi Milano. In occasione della presentazione dei risultati di tale ricerca è stata avviata da autorevoli rappresentanti, sia del mondo finanziario, che di quello imprenditoriale, una attenta riflessione del Consorzio nel prossimo futuro. Ci può indicare i risultati di tale ricerca che giudica maggiormente interessanti?

Abbiamo voluto pubblicare nel precedente numero del Confidi Report gli atti del nostro convegno perché ritengo che da tali approfondimenti emergono indicazioni importanti per una attenta riflessione sull'evoluzione del ruolo del Consorzio, quali delineare sempre meglio i bisogni emergenti all'interno del sistema imprenditoriale, evidenziare i problemi più diffusi, le criticità percepite, le minacce e le opportunità derivanti dall'evoluzione ambientale.

In particolare la ricerca realizzata dalla Sda - Bocconi per il Confidi Milano ha messo in luce che le piccole e medie imprese del Consorzio tendono a presentare profili di bisogni diversi in relazione alla fase del ciclo di vita in cui si trovano, al percorso di crescita che hanno intrapreso, alla posizione internazionale conquistata, allo stato di salute economico, finanziario e competitivo. Partendo dalla considerazione che la “mission” del Confidi è da sempre fondata sul concetto di solidarietà e di mutualità e che nasce da una logica di accompagnamento nel rapporto banca - impresa, i ricercatori hanno evidenziato l'utilità di individuare bisogni omogenei dei potenziali clienti o

associati e di mettere a punto dei sistemi prodotti che siano in grado di soddisfare tali bisogni. È significativo che in questa attività di approfondimento siano impegnati anche alcuni Enti promotori del Consorzio, con i quali abbiamo intenzione di intensificare i rapporti di collaborazione e di progettazione di nuove iniziative.

Quali sono gli obiettivi del Confidi Report verso i suoi lettori?

Confidi Report vuole essere uno strumento di conoscenza e di riflessione, con l'obiettivo di contribuire a una maggiore cultura imprenditoriale e a un'adeguata sensibilizzazione degli operatori finanziari alle problematiche economico - finanziarie delle piccole e medie imprese. La pubblicazione si rivolge infatti sia al mondo delle imprese, sia a quello degli istituti finanziari.

Il Confidi Milano è impegnato da un lato a migliorare la comunicazione e l'informazione alle imprese - in quest'ambito si pone la realizzazione del nuovo sito internet - dall'altro ad approfondire le tematiche legate all'evoluzione del rapporto banca - impresa, analizzando i profondi mutamenti in atto nel mondo dell'economia e in quello della finanza.

Particolarmente significativa infine è la realizzazione di un'iniziativa editoriale con la casa editrice Egea dell'Università Bocconi che, grazie al contributo della Banca di Roma, ha portato alla pubblicazione del libro: “L'evoluzione del ruolo imprenditoriale nelle piccole e medie imprese - Sviluppi, scenari, soluzioni -”, a cura del professor Paolo Preti. L'idea di proporre la lettura di questo libro agli imprenditori soci del Confidi Milano nasce dalla consapevolezza dell'importanza dell'evoluzione del ruolo imprenditoriale nelle imprese di piccola e media dimensione, allargando l'orizzonte abituale delle tematiche più strettamente legate all'attività del Consorzio, in un'ottica di promozione della cultura imprenditoriale.



Una nuova opportunità per le piccole e medie imprese per finanziare ricerca e innovazione

Confidi Milano e Banca Popolare di Milano hanno messo a punto una specifica linea di credito per finanziare **i progetti di ricerca e innovazione**, destinati a sostenere *l'aumento della capacità produttiva, la progettazione, produzione e diffusione di tecnologie avanzate, lo sviluppo delle reti informatiche aziendali e del business attraverso l'e-commerce.*

Le **caratteristiche** del finanziamento sono la copertura fino al 90% delle spese docu-

mentabili, l'importo massimo di 1.400 milioni, la durata da 36 a 60 mesi e il tasso pari all'Euribor 3 mesi m.m.p. + 1.

I **vantaggi** sono significativi: l'istruttoria è accompagnata da un parere tecnico espresso da Assotec. Inoltre la garanzia del Confidi Milano è relativa al 50% e fino al 70% del valore del finanziamento.

Assotec, i cui soci sono Assolombarda, Camera di Commercio e Consiglio Nazionale delle Ricerche, è una società di brokeraggio tecnologico che fornisce assistenza alle imprese, specialmente alle piccole e medie, sui temi dell'innovazione. La sede di Assotec è in via Pantano 9, 20122 Milano (tel. 02 583701, fax 02 58325931, sito internet: www.assotec.it, e-mail: assotec@assotec.it)



Formazione e imprenditorialità: più credito alle donne

Intervista alla dottoressa Maria Grazia Randi

Alla guida della società **AGSA (Ambrogio Gatti Spedizioni e Autotrasporti)** dagli anni '50 fino al 1980, la dottoressa Maria Grazia Randi è stata una delle prime donne imprenditrici nel settore delle spedizioni e trasporti in Italia, cooperante con la grande distribuzione e le Ferrovie dello Stato. In tali anni ha introdotto nella sua azienda importanti innovazioni relative alla raccolta, al sistema di trasporto e distribuzione delle merci, applicando i nuovi strumenti offerti dalle innovazioni, sia nelle attrezzature (es. la pallettizzazione, i containers, ecc.), sia nelle comunicazioni che nella gestione computerizzata dei dati.

La AGSA, inoltre, è stata una delle prime aziende del settore ad ottenere particolari condizioni favorevoli per i lavoratori con l'apertura di conti correnti bancari a loro intestati, sui quali accreditare gli stipendi, nonché ad effettuare gli accantonamenti dei relativi trattamenti di fine rapporto, con rendimenti elevati nel quadro di un progetto Fideuram.

Successivamente con **Nited**, società di logistica e progettazione con sede a Roma, e con il **Consorzio a Sviluppo Integrato** a Milano, ha proseguito la sua attività nel settore. Ha fatto parte del Consiglio generale della **Confetra** e della **Alsea**.

La sua esperienza professionale la pone in contatto con le associazioni del mondo imprenditoriale femminile, di cui si occupa attivamente; partecipa alla Giunta di **Confindustria** e successivamente si impegna anche nel **Terzo Settore**.

È presidente onoraria dell'**Associazione mondiale delle donne imprenditrici F.C.E.M. (Les Femmes Chefs d'Enterprises Mondiales)**, dell'**A.I.D.D.A** e del **Summit**

della **Solidarietà**. E' inoltre presidente dell'**Associazione Women's World Banking Italia** (vedi riquadro) e ricopre, fra gli altri, l'incarico di censore nel Consiglio di Reggenza della sede di Milano della **Banca d'Italia** e di consigliere presso il **Formaper** e la **Scuola Arti e Mestieri**. E' associata dello **Studio Randi Gatti**.

Lei è sicuramente una testimone privilegiata del mondo delle piccole e medie imprese e delle problematiche legate ai finanziamenti a tali imprese. Quali sono stati storicamente i principali problemi che ha incontrato nei rapporti con il sistema bancario? Quali problemi hanno particolare rilievo per le donne imprenditrici?

Nella mia attività di imprenditrice un'attenta politica di autofinanziamento, che considero una strada particolarmente sicura da percorrere, quando possibile, ha permesso di non avere grandi problemi di ricorso al credito.

Nell'impegno successivo, nelle varie associazioni, mi sono molto occupata di finanziamenti per le piccole e medie imprese a livello non solo italiano, ma anche mondiale, con particolare attenzione verso i paesi più poveri, secondo le linee della W.W.B. internazionale.

Una delle maggiori difficoltà per le donne imprenditrici, specialmente di piccole e medie imprese, che hanno nuovi progetti da realizzare o vogliono intraprendere una nuova attività, è certamente quella di ottenere i finanziamenti o aperture di credito, necessarie all'avvio delle iniziative imprenditoriali, soprattutto perché non dispongono delle garanzie usualmente richieste dagli istituti di credito.

In risposta a questo e ad altri problemi che interessano la donna imprenditrice in tutti i paesi del mondo, è nata nel 1975 la **Women's World Banking (W.W.B.)**, come **Fondazione internazionale indipendente**, senza fine di lucro. Ciò è avvenuto, con il supporto della **Banca Mondiale** e di altre banche tra cui la olandese **Triodos Bank**, di fondazioni ed enti internazionali, in occasione della prima conferenza mondiale delle donne a Città del Messico (l'ultima, nel 1995, si è svolta a Pechino). Attualmente operano 43 affiliate W.W.B. in 37 Paesi nei 5 Continenti.

Accanto ai problemi legati ai finanziamenti alle imprese, un settore sul quale si è concentrata la sua attenzione, al vertice di importanti associazioni di donne imprenditrici, è quella della formazione. Quali i motivi di tale indirizzo strategico e quali i risultati di un'esperienza quasi ventennale?

La scelta dell'impegno nella formazione delle attuali e future imprenditrici è legata fondamentalmente alla ricerca del supera-

mento delle difficoltà che si incontrano nei rapporti con il mondo bancario.

A livello di garanzia, ritengo infatti, che la migliore strada possibile sia quella di presentare progetti imprenditoriali validi e realizzabili. Oltre alla validità del progetto in rapporto alle sue possibilità di inserimento nel mercato, occorre conoscere le necessità finanziarie dell'impresa in relazione all'avvio e alla gestione, i costi da sostenere, le condizioni e i termini di pagamento dei fornitori e dei clienti, la gestione della liquidità e le esigenze di nuovi investimenti.

Nei 15 corsi di formazione per l'imprenditorialità femminile, realizzati dal W.W.B. Italia abbiamo insegnato a sviluppare l'idea imprenditoriale, a analizzare il mercato, a individuare le scelte strategiche e operative, a verificare la fattibilità economica e finanziaria, a realizzare, cioè, il business plan, strumento oggi fondamentale per la gestione dell'impresa, ma richiesto anche per accedere a finanziamenti e agevolazioni.

L'incontro con il Confidi Milano è avvenuto inizialmente proprio a livello di collaborazione nella formazione di nuove imprenditrici. Come si è sviluppato tale rapporto?

Fin dai primi corsi di formazione, ci siamo avvalsi della collaborazione di Assolombarda e, in particolare, del Confidi Milano per insegnare alle nostre allieve le principali problematiche del credito e dei rapporti con le banche. Sono state lezioni seguite sempre con grande interesse e partecipazione.

Il Confidi Milano è stato quindi sicuramente il primo interlocutore, qualificato e competente, con il quale la mia associazione ha stretto significativi legami di collaborazione, che ancor oggi sono particolarmente proficui.

Alla vigilia del nuovo millennio stiamo assistendo a profonde modificazioni nello scenario economico e finanziario nel quale operano le piccole e medie imprese, in particolare con l'introduzione dell'euro. Come sono vissute queste trasformazioni dalle donne imprenditrici?

Questa tematica è da tempo al centro dell'attenzione delle donne imprenditrici. In particolare lo scorso anno il W.W.B. Italia ha organizzato un importante convegno su "L'Euro e le donne", sollecitato dalla Rappresentanza a Milano della Comunità Europea.

Proseguendo in questa direzione, la Comunità ha chiesto al W.W.B. Italia di organizzare una nuova iniziativa, che si svolgerà nei primi mesi del 2000 presso la Scuola d'Arti e Mestieri e che avrà come tema l'euro e le trasformazioni in atto nel settore del credito, in rapporto soprattutto al mondo delle piccole e medie imprese.

Abbiamo ritenuto particolarmente significa-

tivo coinvolgere il Confidi Milano in tale iniziativa, per la conoscenza che il Consorzio ha sia del mercato finanziario, sia dei reali bisogni delle piccole e medie imprese.

Numerosi sono inoltre i "casi aziendali" di successo di iniziative di donne imprenditrici, formati all'interno del W.W.B.-Italia, che hanno trovato nel Confidi Milano un prezioso consulente nella gestione dei loro fabbisogni finanziari.

IL W.W.B. ITALIA

L'affiliata italiana del W.W.B. è nata nel 1985, su iniziativa di un gruppo di donne imprenditrici attente ai problemi di lavoro delle donne, alla loro possibilità di realizzare un lavoro autonomo indipendente, attraverso una specifica formazione e con agevolazioni al credito.

Il W.W.B. Italia organizza corsi di formazione e aggiornamento all'imprenditoria femminile e al management per il settore no profit, promuove progetti transnazionali nell'ambito del programma comunitario Now, coordina missioni di donne imprenditrici nell'ambito delle iniziative dell'OIL (Centro internazionale di formazione delle Nazioni Unite), promuove e organizza seminari e convegni su problemi finanziari e aziendali di attualità.

La sede del W.W.B. Italia è a Milano, in via S. Marta 18 (tel. 02 86 45 44 39, fax 02 86 91 57 73).



Buoni propositi per il Nuovo Millennio

E' di moda chiedersi cosa portare del vecchio millennio nel nuovo.

Mettendo in ordine la biblioteca del Consorzio, abbiamo

trovato un volume del Gruppo Piccola Industria della fine degli anni '80, dal titolo: "Le cose da non dimenticare per far meglio l'imprenditore".

Due gli aspetti principali considerati: quello finanziario e quello fiscale. Ci sembra significativo riportare alcuni suggerimenti e alcune regole fondamentali oggi e sicuramente nel prossimo futuro ancora valide.

A livello di finanziamenti:

- I fidi vanno chiesti in previsione di un bisogno, mai quando non se ne può fare a meno.
- La chiarezza dei dati e la correttezza di comportamento devono essere i mezzi con cui acquisire autorevolezza verso le banche.
- La prima garanzia da offrire è l'assetto dell'impresa e la capacità di generare reddito, non garanzie reali o pegno sui titoli.
- Ricorda che essere innovativi nella gestione finanziaria aiuta lo sviluppo della tua impresa.

A livello fiscale:

- Il fisco può essere considerato il tuo socio di maggioranza: non delegare ciecamente a

terzi le conoscenze fiscali, conosci le regole del gioco.

- Conoscere le norme fiscali vuol dire gestire al meglio ogni operazione aziendale, scegliendo l'alternativa meno costosa, il tutto allo scopo di pagare le imposte dovute e solo quelle.

- La gestione dell'impresa, anche in materia fiscale, si svolge giorno per giorno. Solo così la stesura del bilancio e le contabilizzazioni di fine esercizio, come gli ammortamenti e le valutazioni di magazzino, saranno facili e coerenti.

Siamo sicuri che anche nel nuovo millennio queste regole d'oro saranno più che mai valide.



L'evoluzione del ruolo imprenditoriale nelle piccole e medie imprese

La ricerca sull'evoluzione storica e sulle prospettive di sviluppo del Confidi Milano, presentata in occasione dell'anniversario dei trent'anni di vita del Consorzio, ha analizzato **le caratteristiche delle imprese che si rivolgono al Confidi Milano.**

Le strategie aziendali e i modelli organizzativi adottati dalle imprese del Consorzio evidenziano la **"centralità dell'imprenditore"** tanto nella gestione del quotidiano, quanto nella definizione delle linee di sviluppo aziendale.

Si tratta, nella maggioranza dei casi, di contesti organizzativi in cui l'imprenditore assume un ruolo forte, i collaboratori sono uomini di fiducia e i processi organizzativi sono semplici e informali. I benefici sono notevoli: **spiccato senso della "missione aziendale", univocità della direzione di marcia, flessibilità e rapidità nel fronteggiare opportunità e minacce emergenti.**

Nel profilo ora descritto emergono tuttavia anche aree di debolezza. Poiché le modalità con cui si analizzano i problemi gestionali e si identificano le possibili soluzioni risultano spesso dalle idee e dalle capacità di una sola persona, le risposte a situazioni di particolare complessità e/o urgenza per l'impresa, legate anche a opportunità di sviluppo, rischiano di essere approssimative, se non inadeguate.

Il Confidi Milano conosce bene le esigenze delle piccole imprese e nel campo della finanza le segue costantemente.

Un fattore di successo per il Consorzio è infatti quello di vedersi riconosciuto dalle imprese un ruolo di **consigliere continuativo e autorevole** nella loro vita finanziaria ordinaria e quotidiana. E' un ruolo importante che evidenzia come l'assistenza e i servizi non si limitino agli interventi nei momenti

critici, quali quelli legati alla pianificazione di investimenti particolarmente rilevanti.

Negli ultimi anni si va consolidando nel Confidi Milano un **impegno formativo** più ampio e strutturato, grazie anche all'attività dell'Agenzia per il Credito e la Finanza, società promossa e partecipata dal Consorzio stesso.

Molteplici i temi affrontati in corsi e seminari, quali l'apprendimento di nuovi metodi di gestione finanziaria e di valutazione degli investimenti, l'offerta di software per la gestione della tesoreria e il controllo di budget, l'informazione sulla normativa agevolata.

Grazie alla sensibilità alle tematiche legate alla cultura industriale e al contributo della Banca di Roma, il Confidi Milano ha deciso di inviare ai propri soci una copia del volume "L'evoluzione del ruolo imprenditoriale nelle piccole e medie imprese. Sviluppi, scenari, soluzioni", scritto dal professor Paolo Preti dell'Università Bocconi e stampato appositamente per il Confidi Milano dalla casa editrice Egea.

L'idea di proporre agli imprenditori soci del Confidi Milano la lettura di un libro non solo legato alle problematiche finanziarie, ma anche agli **aspetti organizzativi e strategici** nasce dalla consapevolezza dell'importanza dell'evoluzione del ruolo imprenditoriale nelle imprese di piccola e media dimensione, allargando l'orizzonte abituale delle tematiche più strettamente legate all'attività del Consorzio, in un'ottica di promozione della cultura imprenditoriale.

Se è vero infatti che le problematiche relative alla gestione finanziaria sono importanti, è sicuramente altrettanto utile avere autorevoli spunti di riflessione anche su altri aspetti particolarmente significativi e inscindibilmente legati al dipanarsi della storia professionale dell'imprenditore e, talvolta, dei membri della sua famiglia.

I contributi teorici e le testimonianze operative forniscono materiale di riflessione in una prospettiva di sviluppo aziendale, realizzando un buon esempio di integrazione tra ricerca, formazione e informazione.

Viene giustamente osservato, ad esempio, che un modello ottimale di organizzazione aziendale per le piccole imprese non esiste. Non sempre è vero che pratiche organizzative consolidate e poco "moderne" siano segni di disorganizzazione: **ciò che permette all'azienda di raggiungere le proprie finalità è efficace, ciò che è efficace è organizzativamente valido, sempre e comunque, e come tale va affrontato e compreso.**

Proprio per questo è utile conoscere significativi casi di successo anche di altre imprese, come vengono proposti in questo volume.

Occorre sempre avere le idee chiare sul momento attraversato dall'impresa in termini di scelte strategiche, di assetti organizzativi, di gestione del personale, di rapporti con altre imprese e anche di delega del ruolo imprenditoriale tra diverse generazioni.

Occorre, in quest'ultimo caso, **assicurare la continuità dell'impresa** e di ciò che essa rappresenta nella società. Non esistono formule o modalità preconfezionate che si possono applicare in termini meccanici a diverse situazioni: l'unica attenzione costante deve essere quella per la specifica realtà strategico-organizzativa vissuta dall'azienda.

L'entità **"persona"** nella piccola e media impresa è e continuerà comunque a essere fortemente centrale. Osserva il professo Paolo Preti, autore che al di là degli eventuali correttivi, ciò la rende forse più simpatica dell'impresa managerialmente avanzata.

Qual'è la migliore organizzazione d'impresa?

Un escavatore caterpillar ed una pala rispondono con differente potenza e grado di innovazione tecnologica ad uno stesso fine, quello di spostare masse di terreno da una zona ad un'altra.

E' pur lecito affermare la differente capacità produttiva dei due strumenti, non certo l'essere uno migliore dell'altro. Per arrivare a questa ulteriore affermazione occorre introdurre il contesto specifico in cui lo strumento viene utilizzato per il perseguimento dello stesso fine.

Scavare le fondamenta di una casa servendosi di una pala è quanto meno anacronistico, così come risulterebbe umoristico, oltre che diseconomico, spostare con un potente escavatore qualche decimetro cubo di terreno per alloggiarvi delle piante da giardino.

Fuor di esempio, il differente contesto in cui l'azienda si trova ad operare nel perseguimento delle stesse finalità è costituito dalle caratteristiche del settore di appartenenza, dagli obiettivi strategici identificati in termini di combinazione prodotto - mercato - tecnologia e dal profilo professionale medio dell'organico.

Dunque, stessa finalità, differenti probabili contesti di azione e differenti necessari strumenti organizzativi coerenti. Un modello ottimale di organizzazione aziendale, in termini di assetto organico, non esiste: ogni azienda può e deve avere il proprio in coerenza con le specifiche necessità del contesto in cui agisce.

E' compito, tra i tanti, della proprietà, del management e del consulente quello di analizzare il contesto, progettare l'assetto organizzativo ottimale e realizzarlo".

