



CAMERA di COMMERCIO
MONZA BRIANZA

Crisi globale e capitalismo dei piccoli

L'impatto sui ceti medi della Brianza



CONSORZIO
A.A.S.T.E.R.
S.R.L.

Il presente rapporto di ricerca è stato curato dal Consorzio Aaster sotto la direzione di Aldo Bonomi da: Simone Bertolino, Laura D'Alessio. Interviste realizzate da Simone Bertolino e Laura D'Alessio.
Sondaggio effettuato da DIGICAMERE sotto la direzione della dottoressa Milvia Urbinati.

Novembre 2009

Indice

Premessa	4
Chi è oggi il micro-imprenditore brianzolo?	10
Fare impresa in Brianza dentro la crisi: la dinamica del sistema	12
L'identikit di base dei nuovi imprenditori	14
Le radici dei nuovi imprenditori: origini sociali e motivazioni del mettersi in proprio	16
La capacità di tenuta della nuova imprenditoria: il contesto sociale, normativo e tecnologico.....	21
Le piccole imprese nella crisi: chi innova, chi resiste, chi getta la spugna	25
Il ruolo della nuova Camera di Commercio di Monza e Brianza	37
Fare rete nella crisi: un asset difficile da costruire.....	42
Nonostante le difficoltà ... piccole reti crescono	44
La crisi, l'Italia e il rapporto con la globalizzazione: l'opinione delle piccole imprese della Brianza.....	47
La crisi come dimensione personale	52
Nota metodologica	62

Premessa

L'area della Brianza rappresenta una delle culle storiche di quel capitalismo di territorio fatto di piccola impresa e comunità locale che tanta parte ha giocato nello sviluppo industriale. Una forma di capitalismo territoriale, molecolare, personale che non ha prodotto soltanto merci ma anche sentimenti, valori, relazioni e che nel corso dell'ultimo trentennio ha consentito quella "quadratura del cerchio" (per richiamare l'espressione di R.Dahrendorf) tra *libertà politiche*, *benessere economico* e *coesione sociale* che invece si presenta difficile se non impossibile in molti altri modelli, ad esempio nelle cosiddette economie emergenti del BRIC (Brasile, Russia, India, Cina). Una forma di patto sociale al cui centro si collocava un ceto medio autonomo in ascesa fatto di artigiani, piccolo commercio, servizi di prossimità che attraverso l'autoimprenditorialità ha realizzato un modello di cogestione e di responsabilità sociale dell'impresa ricco sia sul piano dell'economia che su quello dell'umanità.

Nel dibattito sul tema della responsabilità sociale dell'impresa, in Italia hanno sempre prevalso *due modelli forti*. Da un lato quello classicamente fordista del *capitalismo renano* fondato sul patto tra grande impresa, grande sindacato e cogestione di vertice in parte oggi tornato di moda con il triangolo FIAT, Opel Chrysler e che ha avuto il corrispettivo nazionale in termini di ammortizzatori sociali nell'istituzione della Cassa Integrazione Guadagni per i dipendenti delle grandi aziende. Dall'altro lato, *la variante del fordismo dolce*, di territorio ma sempre centrato sulla grande impresa, realizzato negli anni '50 e '60 da Adriano Olivetti. Un modello fondato sull'idea che sindacato e impresa fossero due soggetti coinvolti nel "governo" non solo dell'impresa ma anche del territorio: dei trasporti, dell'urbanistica, ecc.

Tra questi modelli forti è sempre esistito, tuttavia, un *terzo modello di cogestione orizzontale* e di responsabilità dell'impresa verso il territorio forse meno conosciuto e celebrato quello tipico delle aree di piccola e media impresa. Spesso tacciato di "protocapitalismo", di essere solo un pezzo del passato specchio di una incompleta modernizzazione, è un modello che fa apparire l'impresa, soprattutto la piccola e micro-impresa, più una sorta di famiglia allargata che un'organizzazione di comando. Con i molti difetti del familismo, ma anche con una fortissima solidarietà operosa tra le persone. E' il modello tipico di quella grande piattaforma produttiva che è la pedemontana lombarda, di cui la Brianza è sempre stato il cuore pulsante, *melting pot postfordista* a metà strada tra l'identità di provincia profonda e la metropoli diffusa Milano.

E' un modello sviluppatosi dentro attività, negozi, capannoni, fabbrichette, caratterizzate da un meccanismo complesso di cogestione che ha sempre avuto due componenti, gli *interessi* e i *sentimenti*. Gli interessi, perché la ricchezza dell'impresa si fondava su due saperi entrambi necessari: il sapere contestuale dei dipendenti, e il sapere formale dell'impresa. I sentimenti, perché determinati da una relazione di prossimità che a sua volta produce un meccanismo di responsabilità sociale d'impresa. E questa responsabilità impone all'imprenditore un imperativo categorico: non distruggere la comunità dentro e fuori la fabbrica. E' questo modello che ha forgiato un tipo di impresa che nel contesto brianzolo ha saputo realizzare un patto sociale oltre che economico durato fino ad oggi.

Il perdurare della crisi economica globale rischia di mettere fuori squadra il sistema di delicati equilibri economici e sociali del modello brianzolo. Ad oggi, dentro la crisi, la tenuta complessiva del sistema economico si è fondata su due pilastri principali:

- dall'alto, l'estensione all'universo della piccola e micro impresa del meccanismo della CIG con l'intento di tenere legata all'impresa una forza lavoro che, soprattutto nella manifattura leggera, è altamente professionalizzata e poco sostituibile;
- dal basso, con la mobilitazione del tessuto istituzionale locale in una triangolazione tra Camere di Commercio, Confidi e Associazioni di rappresentanza che ha impedito l'asfissia del credito. Ma soprattutto con la tenuta di un meccanismo di responsabilità sociale che, forgiato nella rete di prossimità che lega lavoratori, imprenditore e comunità locale, ha finora impedito una crescita esponenziale dei livelli di disoccupazione e di polarizzazione sociale.

Dentro una crisi da transizione dura come quella attuale, tuttavia, i soli meccanismi di tenuta economica e sociale non bastano. Non solo perché, ed è il caso degli ammortizzatori sociali, appaiono limitati nel tempo, ma perché difficilmente il rifugiarsi nei consolidati meccanismi della tradizione consentirà di ricominciare a navigare con sicurezza mercati internazionali che per un lungo tempo saranno "stabilmente instabili".

Da qui la necessità di capire, al di là del momento congiunturale, quale sia l'impatto strutturale della crisi sul modello complessivo di sviluppo di piccola impresa, sulle risorse competitive del territorio e sulle sue riserve di coesione sociale. Serve immaginare linee di intervento che scommettano oltre che sulla tenuta del sistema su un suo balzo in avanti. Allo scopo di muoversi in questa direzione la Camera di Commercio di Monza e Brianza ha promosso la ricerca che qui presentiamo dedicata al segmento della micro-impresa (da 1 a 9 addetti), la pancia del capitalismo di territorio brianzolo. Quel tessuto fatto di partite iva e "impresine artigiane", poi evolutesi in vere e proprie piccole imprese industriali, che ha fatto la storia del "distretto Brianza". E che, anche attualmente, da un lato resiste e allo stesso tempo si pone il problema del domani non solo dentro i muri della fabbrica.

La piccola e media impresa non scomparirà certo dal paesaggio economico brianzolo. E' una convinzione profonda, quasi una fede, che anima tutti gli intervistati. E tuttavia nei protagonisti locali emergono anche i primi dubbi sulla tenuta del tradizionale modello di imprenditoria popolare e proliferante, sulla sua capacità di generare imprese solide destinate a durare. Perché è un fatto che la crisi ha messo in discussione quel meccanismo di crescita illimitata dei mercati che aveva di fatto abbassato le barriere all'entrata anche nell'industria. Bastava saper fare il proprio mestiere e inserirsi in una filiera e i clienti venivano quasi da soli. La flessibilità del modello sociale e comunitario, la minore complessità tecnologica e delle tendenze del consumo, la minore regolazione amministrativa, facevano il resto.

Il processo di selezione darwiniana portato dalla crisi, anche se forse meno concentrato nel tempo di quanto si prevedesse, rischia di fare male. Perciò il tema di fondo che si pone con urgenza è quello della *governance* dei processi. E' su questo piano che ci si giocano le condizioni di uscita dalla crisi e l'ampiezza delle cicatrici che essa lascerà sul corpo sociale e sul tessuto economico. Soprattutto su quello più minuto. Perché se ormai è risaputo che la crisi colpisce soprattutto il sistema manifatturiero nelle

sue articolazioni intermedie, poste tra aziende medio-grandi e capitalismo molecolare, meno chiaro è cosa accade tra la moltitudine di lavoratori autonomi e “impresine” che costituiscono la base tecnico-produttiva del sistema. Per capirlo la Brianza costituisce un osservatorio territoriale privilegiato. Un territorio simbolo di quella che, riecheggiando Karl Polanyi, possiamo chiamare la “piccola trasformazione” del nostro tessuto produttivo, nato da un’antropologia fatta di impresa orizzontale, vicinato, prossimità, intreccio tra tradizione e modernità e sviluppatosi fuori dal puro localismo del campanile, originando distretti dove si sono dispiegate tracce di una comunità economica molto spesso aperta alla trasformazione. E’ stato un processo lento che ha dato corpo al successo del *made in Italy* affacciandosi sulla globalizzazione in arrivo. E’ stato inoltre un passaggio che ha avuto al centro la trasformazione del territorio come nuovo spazio aperto sul mondo e che quando la logica del distretto non è bastata più per affrontare la velocità, estensione e simultaneità dei mercati globali, ha visto emergere un nuovo spazio di potenziale *governance* dei processi: la *piattaforma produttiva*. Nelle piattaforme, partendo dai distretti, si sono consolidate medie imprese leader, multinazionali tascabili che hanno affrontato l’altrove internazionalizzandosi; spesso portandosi dietro un popolo di produttori molecolari organizzato in filiere produttive che ha visto messi sotto stress non solo i propri saperi produttivi ma la propria capacità/possibilità di commercializzare i propri prodotti. Facendo perciò i conti con la necessità di mettere in discussione la propria antropologia originaria. Una antropologia fondata sul combinato disposto di una cultura (e una condizione) di mezzi scarsi e di fini certi. I mezzi scarsi erano sublimati in una ideologia del sacrificio e del lavoro che nei fini certi dell’ascesa sociale aveva il suo necessario contraltare. Era un modello con poca tecnologia e ricerca ma molto saper fare e uno sbocco certo: la subfornitura della grande impresa, il capannone, la casa di proprietà e magari anche la seconda, e la Bmw in garage. Era a suo modo una visione forte di futuro per cui valeva la pena d’intraprendere, di rischiare. I confini del modello erano certi. La comunità locale, il paese, il distretto. Poi i mezzi hanno iniziato a divenire abbondanti, nuove tecnologie a controllo numerico, la manodopera immigrata, l’euro, il marketing, la pubblicità, ecc. Sono i fini che sono divenuti improvvisamente incerti. I confini sempre più ampi, la necessità di scegliere tra diverse strategie, i mercati fattisi globali, ecc. La crisi rappresenta il passaggio finale della trasformazione.

La Brianza è il cuore di questa transizione e al centro di quella enorme piattaforma produttiva e geocomunità pedemontana in formazione che dalle propaggini del biellese si distende fino alle porte della marca trevigiana. Un sistema produttivo e sociale che, pur restando sempre uno dei polmoni produttivi del Paese, ha già vissuto fasi di profonda trasformazione. Da luogo della prima industrializzazione, di formazione di una originaria élite borghese e di un bacino di saperi artigiani originari, l’asse pedemontano era diventato la cintura funzionale del modello urbano industriale imperniato sulle grandi città del nord-ovest. Il decollo delle economie di piccola impresa dentro la transizione postfordista l’ha trasformata in area laboratorio autosufficiente, che usa e metabolizza funzioni esercitate altrove, a Torino e a Milano, oppure insediate nel suo tessuto, da Malpensa alla Fiera di Rho-Pero.

Oggi la Brianza è un grande sistema produttivo fatto di oltre 60.000 imprese attive, 1 ogni 13 abitanti, al centro dell’economia nazionale. Qui si trova il motore di alcune delle

filiere più importanti del nostro *made in Italy*, dai mobili che rappresentano ogni anno la loro eccellenza nel grande show globale del Salone del mobile, alla meccanica di precisione fino all'high-tech dei *big players* globali della *net-economy*. Sul piano sociale la Brianza è un territorio che più degli altri vive una condizione di frontiera tra tenuta dei modelli comunitari di coesione sociale e l'onda di una metropolizzazione che ne pervade il tessuto produttivo e sociale. E' un'area che ha fatto del suo policentrismo, organizzato su un'armatura di città medie (Monza, Cantù, Desio, Seregno), il perno di tutti i processi di sviluppo e delle specializzazioni economiche. La stessa nascita della nuova provincia e della Camera di Commercio si inserisce dentro un sistema di *governance* locale che scommette sulla tenuta della società locale in quanto bacino entro cui le virtù della cittadinanza diventano risorse di sviluppo e moltiplicatori di benessere. La Brianza, per molti versi, è paradigmatica, in quanto è qui, forse più che altrove, che un buon grado di coesione sociale, cioè di dotazione di beni relazionali comuni e di civismo, è diventato non solo patrimonio per le forme di convivenza ma fattore direttamente competitivo per l'impresa diffusa. Un *melting-pot* fatto di contiguità territoriale e reti corte, di una cultura produttiva basata sulla circolarità tra lavoro dipendente e indipendente, di reti lunghe e forme di convivenza civile figlie della globalizzazione, di medie imprese globalizzate e di una moltitudine di imprese e "impresine" in rete per le quali la dimensione familiare e personale del lavoro rappresenta ancora oggi il primo motore immobile. Insomma una *geocomunità multilivello* in formazione, a volte organizzata in maglie apertissime, a volte rinserrata nel suo locale, che ha sempre saputo creare e ricreare le condizioni perché le logiche competitive alla base del modello si inserissero in giochi cooperativi di lungo periodo in cui i diversi attori facessero tutti la propria parte. Enti locali, centri servizi, Camere di Commercio, Università di territorio, reti d'impresa, associazioni sindacali, agenzie di sviluppo, consorzi di *utilities*, divengono tutti attori chiamati ad esercitare una *leadership* che però non ha più nulla a che fare con vecchie forme di pianificazione centrate su un rapporto centro-periferia tutto interno alle reti della statualità, oppure con ideologie tecnocratiche ormai spuntate. E' invece una *leadership* che potremmo definire di tutoraggio, capace di attraversare i confini tradizionali tra pubblico e privato e fatta soprattutto di reti leggere di accompagnamento; che prende per mano i soggetti riducendo lo spaesamento indotto da una competizione fattasi globale. Se la banca locale, il comune, il "sindaco imprenditore", l'associazione locale, erano i soggetti di una *governance* tutta locale, oggi di fronte alla prima vera crisi da globalizzazione, ci si domanda quali siano i *tutors* in grado di accompagnare territorio e imprese nel nuovo mondo. Fare inchiesta dal basso e capire quale sia la condizione sul territorio del capitalismo molecolare dentro la crisi, diventa un passaggio centrale per rispondere alla domanda. E dunque qual è l'impatto della crisi sulle micro-imprese della Brianza vista attraverso le risposte degli intervistati? Questi i principali risultati della ricerca.

In primo luogo ne scaturisce un identikit della micro-imprenditoria brianzola come una classe di *homines novi*, *outsider* ma con i piedi ben piantati in un modello sociale ed economico secolare. Ed è a partire dalla forza di questa tradizione che si sviluppano le strategie di esodo dalla crisi da parte degli intervistati. In Brianza l'urto della crisi è stato retto da un popolo di capitalisti molecolari dal DNA antico (il 47,8% delle imprese intervistate è stata costituita prima della crisi petrolifera del 1973) che negli ultimi anni

ha visto crescere una nuova leva di giovani titolari diplomati e laureati, nuovi imprenditori immigrati e molte imprenditrici donne. Quasi il 60% sono ex lavoratori dipendenti; una piccola borghesia dalle radici popolari nata più dal desiderio di autorealizzazione individuale (47,5%) che dalla perdita del posto di lavoro (5,3%) o dall'eredità di famiglia (33,2%). Forse non sono capitani di ventura e nocchieri coraggiosi; almeno non ancora e alla domanda su cosa li gratifica di più nel fare impresa, i più (il 73,8%) rispondono che ciò che li attrae è soprattutto la possibilità dell'autonomia individuale e meno la creatività e il rischio connessi al ruolo di imprenditore. Rimane il fatto che il fare impresa rimane uno dei tratti culturali di fondo del territorio. La micro-impresa in questo territorio è un'impresa *molecola sociale* figlia del tritico persona-famiglia-comunità, con il 45,1% che ha iniziato con capitali propri e il 52,5% che li ha ottenuti da famigliari, parenti o amici.

E' un popolo che, pur sotto stress, resiste. Nonostante commesse e fatturati in caduta il 67,8% è ottimista sulle prospettive di uscita dalla crisi e solo il 16,3% dei nuovi imprenditori pensa che avrà grosse difficoltà nel recuperare. Tiene il fronte del lavoro perché solo il 4,8% ha ridotto il personale. Regge una comunità di fabbrica per non disperdere un personale i cui saperi sono il cuore pulsante dell'impresa; un modello di responsabilità sociale alternativo a quello di grande impresa. Si tiene, tutto sommato, anche sul fronte della finanza visto che solo il 13% ha sofferto veri e propri "problemi finanziari" nel corso del 2009. Di questi il 59,7% ha trasferito parte del patrimonio nell'impresa o ha chiesto aiuto alla famiglia e solo il 35% si è rivolto alle banche. Ma non si indulge alla retorica del "ce l'abbiamo fatta". Perché si è consci che "la crisi è finita...ma continua" e la capacità di tenuta non potrà durare all'infinito. Da qui quella che per molti è la novità dell'oggi: l'impresa tiene, è vero, ma avanzano inquietudine e incertezza riguardo uno status di ceto medio fatto di sicurezze economiche e capacità di consumo. Il 27,1% (36,2% tra chi ha aperto l'azienda dopo il 2008) è pessimista riguardo alle prospettive economiche della propria famiglia negli anni a venire. La crisi è un flusso potente che crea spaesamento. E' difficile ripensarsi orfani dello sviluppo illimitato che aveva caratterizzato la prima globalizzazione, quella *soft* dei consumi crescenti e delle esportazioni in cui bastava lavorare sodo, affittare macchine e capannone e il lavoro veniva da solo. Su tutto la grande paura del credito. Che cosa succederà, ci si chiede, quando nel 2010 si dovranno presentare alle banche i bilanci sofferenti del 2009?

In questa situazione ciò che sta accadendo è che la crisi fa selezione e verticalizza la nebulosa del capitalismo molecolare. In Brianza emergono almeno tre tipologie d'impresa. C'è in primo luogo un 34% di imprenditori, le *avanguardie agenti*, che affrontano la crisi armati di fiducia nel futuro, cercano nuovi mercati, immaginano nuovi prodotti, cambiano i modi di comunicare ciò che già fanno. Sono più presenti proprio in quel mondo della produzione manifatturiera in conto terzi (59,5%) colpito più duramente dalla crisi. E' il segnale che "sotto pelle" il mondo delle filiere produttive sta reagendo producendo una figura imprenditoriale definita come *comartigiano*, capace di fondere l'artigianità con conoscenze codificate imprescindibili per innovare e internazionalizzare l'impresa. Tra i piccoli del mobile si cercano nuove vie: un design più funzionale, la potenza del web, più servizi e logistica; senza rinunciare al legame tra prodotto e capacità artistica. Nelle produzioni più pesanti si tenta la via dell'innovazione

tecnologica sui materiali. Tutti in direzione di una *green economy* manifatturiera vista come la nuova frontiera. Anche l'età è importante: innovazione e fiducia nel futuro sono soprattutto patrimonio dei più giovani.

Vi è poi un bacino di imprese *resistenti* (il 43%) che hanno reagito riducendo i costi o il personale e appaiono più pessimiste riguardo alle prospettive se la crisi dovesse permanere. Sono imprenditori che, in attesa di tempi migliori, appaiono incerti tra una visione della crisi come semplice ciclo oppure come evento epocale. Più presenti nelle "impresine" dell'edilizia e dei servizi dove probabilmente si è più abituati allo "stop and go" dei mercati e la leva dei costi fissi è più manovrabile, i resistenti lo sono anche tra quella generazione di imprenditori che ha incarnato il boom del capitalismo personale tra fine anni ottanta e anni novanta, oggi tra i 50 e i 60 anni con titoli di studio medio-bassi. Infine rimane sul terreno un 23% di imprese che appaiono *sfiduciate*, travolte dallo stress da crisi, bloccate nell'azione e pessimiste sulle possibilità di superare la crisi. Sono i piccoli dei piccoli. Età elevata, titolo di studio basso, piccolo commercio e terziario avanzato i tratti che li distinguono.

Le reti intermedie al centro: la governance locale come terreno di uscita dalla crisi.

Non sprecare la crisi. E' questa la grande sfida dell'oggi e il messaggio delineato dalla ricerca. Anche per le filiere produttive brianzole la crisi è la febbre che annuncia la definitiva transizione dal fordismo all'economia della conoscenza globalizzata. Con tutto ciò che ne consegue. Le reti intermedie hanno retto il primo urto organizzandosi in veri e propri "comitati di crisi" più o meno formalizzati che oggi costituiscono fondamentali riserve di capitale sociale per l'uscita. A questa rete di territorio le micro-imprese della Brianza chiedono soprattutto sostegno allo sforzo di riposizionamento che molte imprese già praticano in solitudine: promozione e credito all'innovazione per le avanguardie, accompagnamento selettivo verso l'alto per i "resistenti" per non depauperare il tessuto produttivo. Camera di Commercio, rappresentanze, reti produttive e commerciali locali (dai mobiliери di Progetto Lissone, I.Style o Made in Meda a poli funzionali come il CLAC di Cantù o il Polo tecnologico di Desio) diventano fondamentali nella costruzione di nuove reti aperte transterritoriali e multilocalizzate, veri e propri patti di filiera per conquistare mercati emergenti. Questa la strada maestra per stemperare ansie e paure sempre in agguato. Perché sebbene i brianzoli non credano all'idea del declino (solo il 14,5% la fa propria) il 61,8% ritiene che la crisi durerà molto a lungo e il 68,1% che l'Italia dovrebbe proteggere i suoi prodotti rispetto alle economie emergenti, mentre il 66,8% chiede allo stato centrale di ridurre la pressione fiscale e il 37,7% di sostenere gli investimenti. Dunque quale spazio di posizione e quali ambiti di governance per la Camera di Commercio dentro la crisi globale? Le direzioni che emergono chiaramente da quanto riportato sono due.

In primo luogo quella che potremmo definire in prima approssimazione come *governance di piattaforma* e che vede il sistema delle Camere di Commercio insistenti sul territorio pedemontano come perno fondamentale in un processo di mediazione tra capitalismo dei piccoli territorializzato e capitalismo delle reti. E' una funzione di *accompagnamento territoriale delle avanguardie del mondo imprenditoriale* che come visto si stanno già muovendo autonomamente per fare esodo dalla crisi. Il tema all'ordine del giorno è

la costruzione di coalizioni che definiscano un perimetro intermedio tra dimensione dei mercati globali e localismo produttivo, la dimensione di piattaforma appunto. Coalizioni che si pongano il tema di accompagnare la transizione non solo dei processi economici ma delle stesse figure sociali e segnatamente in direzione di una figura che potremmo definire del “comartigiano”, ovvero di un tipo di imprenditore capace di innovare e internazionalizzare la piccola impresa. Figura di cui vi sono già tracce nel capitalismo dei piccoli brianzolo, come la ricerca mostra. Ma che per esercitare quella funzione di egemonia culturale che sola può rendere questa figura una figura generale a livello culturale oltre che economico, necessita di accompagnamento. Il nodo politico immediato riguarda non soltanto la rivendicazione di una compiuta riformulazione in senso postfordista delle politiche economiche che nel laboratorio brianzolo potrebbero trovare una importantissima sede di sperimentazione, quanto della connessione con le reti lunghe della finanza, della logistica, della ricerca, ecc. rendendo appropriabili da parte del tessuto delle Piccole e Medie Imprese queste risorse di sistema.

In secondo luogo il ruolo di soggetto promotore di iniziative e discussione sul *tema della tenuta della coesione sociale* che non solo rappresenta la radice etica oltre che economica del modello d’impresa, ma costituisce anche il principale bene che ha consentito al capitalismo di territorio italiano di reggere l’urto della crisi. Per scongiurare un ripiegamento della classe imprenditoriale nell’esaltazione dei fondamentali del modello: etica del lavoro e del sacrificio e virtù del localismo riassunte nella formula delle “tre C”: Campanile, Capannone, Comunità. Una tentazione che ci sembra frutto più di spaesamento che di conservatorismo atavico. E proprio per questo una tentazione su cui è possibile agire; perché esito dell’impatto con la modernità, non retaggio del passato. Dunque, non solo accompagnare le avanguardie alla competizione, ma accompagnare quella parte di mondo imprenditoriale che non ce la farà. Insomma un ruolo generale che sia sul fronte economico che su quello sociale ponga la Camera di Commercio nel solco di un processo di *coscientizzazione alla transizione* che rappresenta la vera battaglia culturale per uscire dalla crisi.

Chi è oggi il micro-imprenditore brianzolo?

Dal punto di vista strutturale l’universo della micro-impresa rappresenta il cuore del sistema produttivo brianzolo con il 92,3% del totale delle imprese e il 49,1% dell’occupazione, valori che superano seppure di poco quelli del resto della regione. Più diffuso rispetto alle altre province è anche il modello del lavoro autonomo (l’impresa monoaddetto) pari al 48,3% di tutte le imprese e al 12,5% degli addetti, forte soprattutto nei settori delle costruzioni (54,1%), dei servizi all’impresa (59,6%), dei trasporti (57,3%) e del commercio (54,7%).

Il campione di imprese intervistate fotografa piuttosto fedelmente la composizione tecnico-produttiva del modello di capitalismo personale prevalente oggi in Brianza. E’ un tessuto di microimpresa che, per quanto ormai terziarizzato, si caratterizza per una presenza ancora non residuale della manifattura (20,9%) e per il peso del settore edile (28,2%). Dal punto di vista dimensionale oltre un quarto del campione è composto da partite iva individuali, imprenditori senza impresa presenti soprattutto nei servizi

(30,1%) e nelle costruzioni (27,6%), mentre nel manifatturiero la struttura delle imprese appare un po' più solida con il 46,0% delle imprese oltre i 3 addetti (3,8 in media).

Piuttosto interessante è poi il profilo biografico degli imprenditori intervistati. Si delinea infatti una figura di imprenditore ancora prevalentemente maschio (72,6%), ma abbastanza giovane (quasi il 30% ha meno di 45 anni) e con un livello di istruzione non troppo lontano da quello del resto della popolazione (il 61,3% ha un diploma di scuola superiore e il 5,6% una laurea), smentendo in parte lo stereotipo del micro-imprenditore poco scolarizzato. Il ricambio generazionale rappresenta il più forte vettore di trasformazione soprattutto dal punto di vista culturale: tra gli intervistati che hanno meno di 35 anni la quota di laureati sale fino al 17,6% contro il 7,1% delle generazioni centrali e lo 0,9% dei più anziani. Anche i livelli di investimento in formazione professionale e aziendale realizzati al di fuori del percorso scolastico formale sono più forti tra i più giovani, con il 23,5% degli under 35 che ha partecipato ad apposite attività formative prima di costituire l'attuale azienda (contro il 15% delle generazioni precedenti).

Tab.1: identikit socio-demografico (totale indagine).

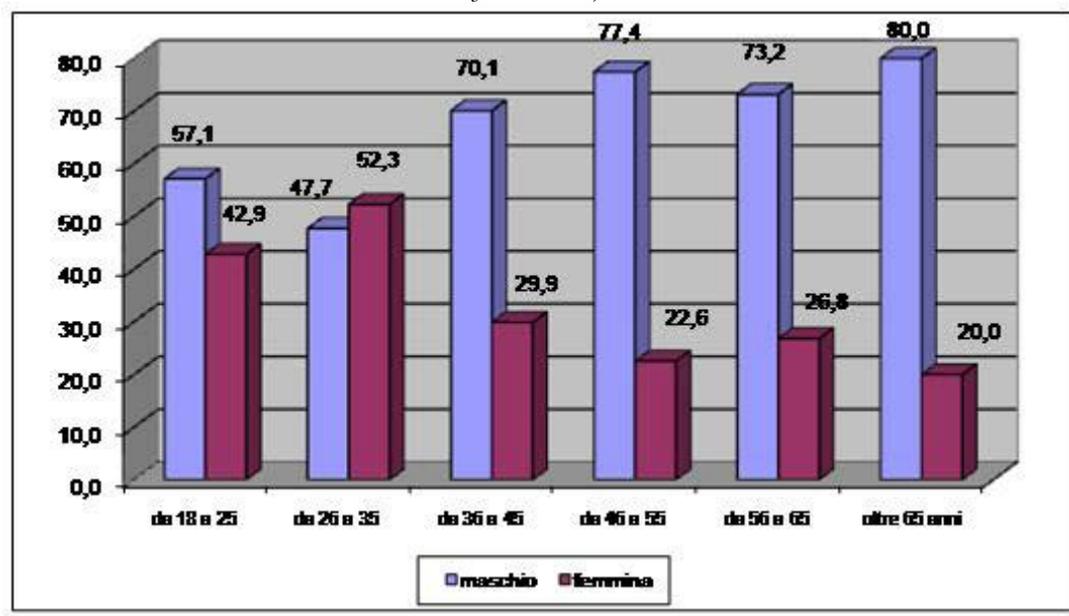
Età	
-18-25	1,2
-26-35	7,3
-36-45	21,1
-46-55	32,4
-56-65	27,2
-oltre 65 anni	10,8
Sesso	
-Maschio	72,6
-Femmina	27,4
Titolo di studio	
-licenza elementare	4,7
-licenza media inferiore	28,4
-diploma di media superiore	61,3
-laurea/post-laurea	5,6

Un aspetto importante, pensando agli stereotipi di marca patriarcale che spesso hanno caratterizzato il mondo della piccola impresa, riguarda la questione di genere. Da una ricerca della Camera di Commercio di Monza e Brianza, in collaborazione con Area Ricerca Formaper, risulta che in Brianza nel 2007 il 28,1% degli imprenditori è donna, un dato in linea con quello del resto della Lombardia, ma con un trend di crescita che, fino alla vigilia della crisi, è stato più favorevole. In quattro anni, dal 2003 alla fine del 2007 le imprenditrici sono aumentate di 254 unità (+1,1 %) a fronte di un calo corrispondente degli imprenditori uomini (-1,1 %).

Tornando al nostro campione di micro-imprese i dati mostrano come, oltre che per il titolo di studio, anche per la *femminilizzazione* dell'impresa sia il ricambio generazionale il singolo fattore che più influenza il cambiamento come mostrano chiaramente i risultati delle interviste (*grafico 1*): tra i più giovani (under 35) la presenza femminile cresce fino

ad avvicinarsi a quella maschile conquistando il primato nella fascia tra 26 e 35 anni per poi rarefarsi velocemente tra le generazioni più anziane.

Graf. 1: Genere degli intervistati per classi d'età anagrafica (totale del campione: % entro ciascuna fascia d'età).



Infine, se analizzato per settore produttivo, il profilo di genere dei titolari muta notevolmente: nel terziario le imprenditrici donne arrivano al 36,9% contro il 15,1% della manifattura e il 19,4% delle costruzioni. Insomma i servizi si confermano un comparto molto più femminilizzato rispetto al manifatturiero e alle costruzioni in cui oltre l'80% dei titolari (contro il 63% del terziario) sono uomini. E' anche vero, tuttavia, che tra le imprese costituite nel corso dell'ultimo decennio anche queste barriere di genere tendono a divenire meno evidenti.

Fare impresa in Brianza dentro la crisi: la dinamica del sistema

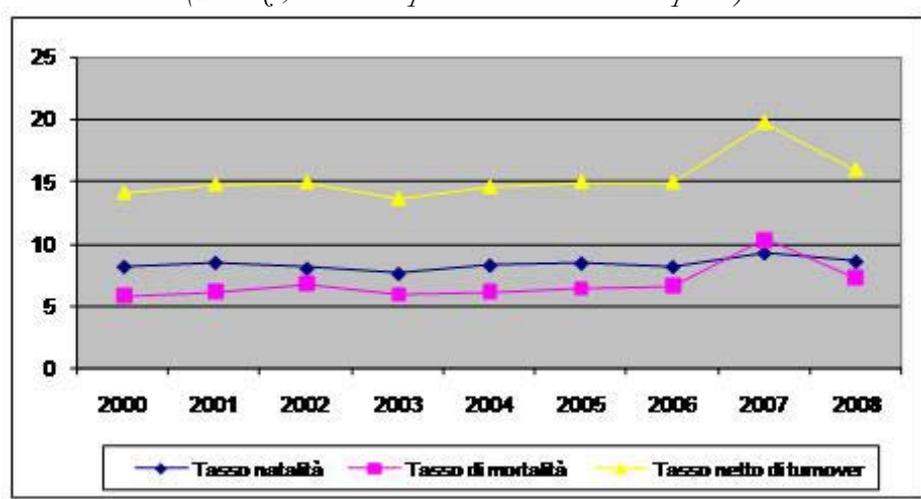
Uno dei fenomeni più interessanti per capire l'impatto della grande crisi sul tessuto socio-economico del Paese riguarda il meccanismo dell'autoimprenditorialità. In Italia nei primi nove mesi del 2009, nonostante la crisi e il conseguente calo di fiducia nel mercato, il processo di creazione di nuova impresa non si è fermato e sono nate ben 295.736 nuove imprese. La capacità di rinnovarsi e crescere in estensione del sistema d'impresa rappresenta d'altronde uno dei principali veicoli di mobilità sociale funzionanti nel Paese. In Brianza tra gennaio e agosto 2009 si sono iscritte ai registri della Camera di Commercio 3.311 imprese con un saldo complessivo positivo di 225 imprese in più e un tasso di crescita complessivo che anche nel 2009¹ a quasi un anno

¹ Dati parziali riferiti al periodo gennaio-agosto 2009.

dallo scoppio della crisi rimane positivo con un +0,37%. I dati di medio periodo (2000-2008) confermano una sostanziale stabilità nella dinamica del sistema imprenditoriale brianzolo, con un tasso di crescita che tra alti e bassi oscilla per tutto il periodo attorno ad un +1,25%, fatta eccezione per un -1,10% del 2007 unico anno in cui il tasso di mortalità supera quello di natalità.

Una immagine di tenuta confermata anche dagli indicatori rappresentati nel *grafico 2*, i tassi di mortalità, natalità e turnover. Il 2009 segna, per molti versi, un primo scostamento dai dati medi del periodo: nonostante il segno positivo finale, natalità, mortalità e turnover complessivi del sistema rallentano. Sono dati da maneggiare con prudenza naturalmente, data la loro parzialità; e tuttavia è plausibile pensare che, pur nell'ambito di una tenuta complessiva, i dati dell'anno appena trascorso facciano emergere i primi segni dell'onda lunga della crisi, anche se quest'ultima sembra manifestarsi più sotto forma di un rallentamento della dinamica complessiva del sistema.

Graf.2: Andamenti dei tassi di natalità, mortalità e turnover tra 2000 e 2008 (Brianza, sistema imprenditoriale nel suo complesso).



Fonte: Elaborazione A.A.Ster su dati Registro Imprese Camera di Commercio di Monza e Brianza

L'analisi delle dinamiche settoriali può aiutare a distinguere più chiaramente i processi in corso. Infatti, i dati degli anni 2000-2009 distinti per grandi comparti mostrano chiaramente come la stabilità complessiva del sistema imprenditoriale sia in realtà il frutto di andamenti molto differenti tra loro. La costante crescita quantitativa della base d'impresa del sistema è così dovuta principalmente al settore delle costruzioni e in misura minore al commercio e ai servizi all'impresa, mentre soprattutto le attività manifatturiere conoscono lungo tutto il periodo un forte processo di ristrutturazione/rallentamento con una contrazione progressiva della base imprenditoriale, scesa tra 2000 e 2009 di circa 1.000 unità.

L'identikit di base dei nuovi imprenditori

Creare un'impresa nel bel mezzo della più grave crisi economica mondiale dalla grande depressione degli anni trenta, non è fatto banale né opera semplice. Reperire i capitali iniziali, scegliere il giusto prodotto o il mercato più promettente, adottare le tecnologie necessarie piuttosto che trovare il personale più appropriato: sono tutte scelte e passaggi che ogni neoimprenditore deve affrontare mettendo al lavoro non soltanto risorse proprie ma delle cerchie personali o del sistema in cui opera. Per il piccolo imprenditore, poi accanto alle risorse economico-finanziarie ricoprono una enorme importanza fattori prettamente immateriali quali le motivazioni soggettive al fare impresa, i saperi formali o informali, le reti di relazione che ogni persona in quanto tale ha accumulato nell'arco della sua esperienza di vita. Dunque, al di là delle statistiche sulla demografia d'impresa, acquisiscono grande rilevanza per spiegare le caratteristiche del nuovo tessuto imprenditoriale, la sua fibra motivazionale, le caratteristiche personali dei nuovi imprenditori.

Nel confronto con il campione delle imprese fondate precedentemente alla crisi, il profilo dei neo-imprenditori appare decisamente più giovane, meno maschile e con un livello di istruzione più elevato (*tabella 2*). Tra essi appare sovrarappresentata la generazione che ha raggiunto la maturità nel corso degli anni novanta, ovvero trentenni e quarantenni, mentre ben l'80% è in possesso di un diploma di scuola superiore e l'8% è laureato.

Tab.2: *identikit socio-demografico degli intervistati: confronto tra imprese fondate prima e durante la crisi (%)*.

Età	(A)	(B)	Scarto (B-A)
	Fino al 2008	2008-2009	
-18-25	0,6	6,6	+6,0
-26-35	5,5	23,0	+17,5
-36-45	19,4	36,1	+16,7
-46-55	32,9	27,9	-5,0
-56-65	29,6	6,6	-23,0
-oltre 65 anni	12,0	0,0	-12,0
Sesso			
-Maschio	73,4	65,6	-7,8
-Femmina	26,6	34,4	+7,8
Titolo di studio			
-licenza elementare	5,2	0,0	-5,2
-licenza media inferiore	30,3	11,5	-18,8
-diploma di media superiore	59,1	80,3	+21,2
-laurea/post-laurea	5,4	8,2	+2,8

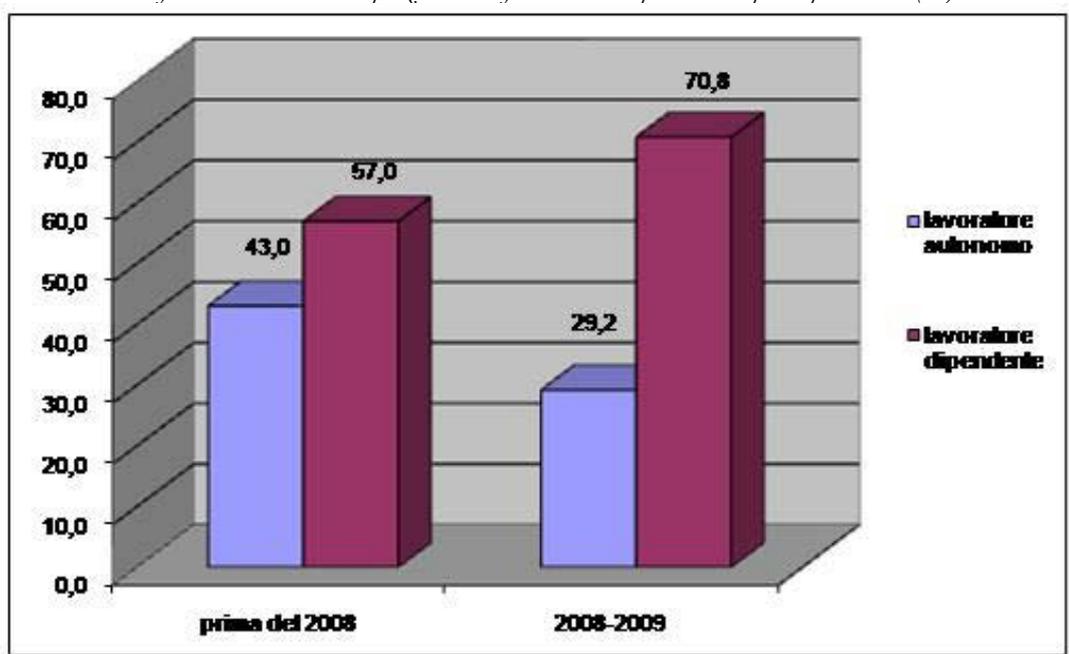
Anche il percorso lavorativo è sensibilmente differente. Anzitutto, mentre oltre il 50% degli imprenditori a capo di aziende costituite prima del 2008 era alla sua prima esperienza di lavoro (avendo con tutta probabilità rilevato l'azienda familiare), questa quota si dimezza tra i neo-imprenditori che per il 78,7% svolgevano già un'altra

occupazione. Quale? Il *grafico 3* indica chiaramente come siano aumentati soprattutto gli ex lavoratori dipendenti che passano dal 57,0% al 70,8%. Aumento che però riguarda quasi esclusivamente il comparto dei servizi e le imprese più piccole, fino a 3 addetti, mentre nella manifattura, in realtà, la quota di nuove imprese costituite da ex lavoratori dipendenti tra 2008 e 2009 si dimezza dal 53,1% al 25,0%. Questi dati restituiscono un profilo coerente con le testimonianze dei responsabili del mondo associativo, che tuttavia, non nascondono un certo pessimismo riguardo alla capacità/possibilità di tenuta di questa nuova leva imprenditoriale nata nel bel mezzo di una crisi.

“Sono per lo più ex operai che hanno perso il posto di lavoro, che quindi devono mettersi in discussione comunque. Devono trovare qualcosa da fare; potranno mica morire di fame! Hanno delle qualifiche e delle abilità, e cercano di sfruttarle. Vedremo tra un anno o due, cosa succederà. Loro ci devono provare, e mi sembra giusto anche che ci provino. Magari andrà anche bene, almeno per alcuni; per altri, magari no” (Unione Artigiani).

E' poi interessante notare come nel passaggio della crisi aumentino di frequenza i movimenti tra diversi settori produttivi: il 35,7% degli imprenditori ex lavoratori autonomi e il 50% di ex lavoratori dipendenti provengono da un settore produttivo diverso da quello attuale, fenomeno che si presenta consistente soprattutto nel settore dei servizi, dove il 57,1% degli ex autonomi e il 48,4% di ex dipendenti proviene dall'industria o dalle costruzioni.

Graf. 3: Precedente occupazione: confronto tra imprenditori pre e post crisi (%).



Il “fare impresa” dal basso rappresenta un canale di integrazione sociale sempre più importante anche sul fronte dell’immigrazione. Infatti a fianco degli ex-lavoratori dipendenti imprenditori di sé stessi per scelta o per necessità, l’altra grande componente

di nuova imprenditoria è costituita soprattutto da immigrati stranieri. Quello della piccola imprenditoria straniera è un fenomeno che in Brianza, sebbene con incidenza leggermente minore che nel resto della regione, ha avuto una crescita molto veloce nel corso degli ultimi anni. Nel quadriennio tra 2003 e 2007 le imprese con titolari residenti extracomunitari sono aumentate del 92,3% raggiungendo quota 2.094 (3,8% del totale)². Le criticità di questo sviluppo stanno soprattutto nella condizione di grande fragilità strutturale e di profonda despecializzazione. Per lo più si tratta di lavoratori individuali, spessissimo monocommittente, presenti in particolar modo nel settore delle costruzioni (40,4%), nel commercio (24,4%), nel manifatturiero alimentare come le pizzerie d'asporto oppure nel tessile e abbigliamento, mentre i servizi alle imprese incidono meno. Sebbene indice di un potenziale fenomeno di integrazione, il carattere per lo più "povero" di queste attività le espone in periodo di crisi ad alti rischi di fallimento o di sprofondamenti nel sommerso. E' ad esempio, questa la convinzione di molti imprenditori intervistati i quali mettono in evidenza la difficoltà di formalizzare e legalizzare questo tipo di attività configurandole a volte come veicoli di dumping professionale e sociale.

"C'è una buona percentuale di extracomunitari o anche comunitari dei Paesi dell'est. E li caschiamo male, perché questi fanno nascere l'impresa, si iscrivono, danno degli indirizzi. Poi iniziano a lavorare senza protezioni, senza niente, facendo lavorare tutti a nero. E' un grosso problema, che stiamo vedendo in che maniera poter risolvere. Adesso stiamo collaborando anche con la Guardia di Finanza in modo che quando apre un'azienda nel giro massimo di un mese cercano di fare una visita per vedere l'indirizzo, vedere l'azienda... (Azienda legno-arredo)

Le radici dei nuovi imprenditori: origini sociali e motivazioni del mettersi in proprio

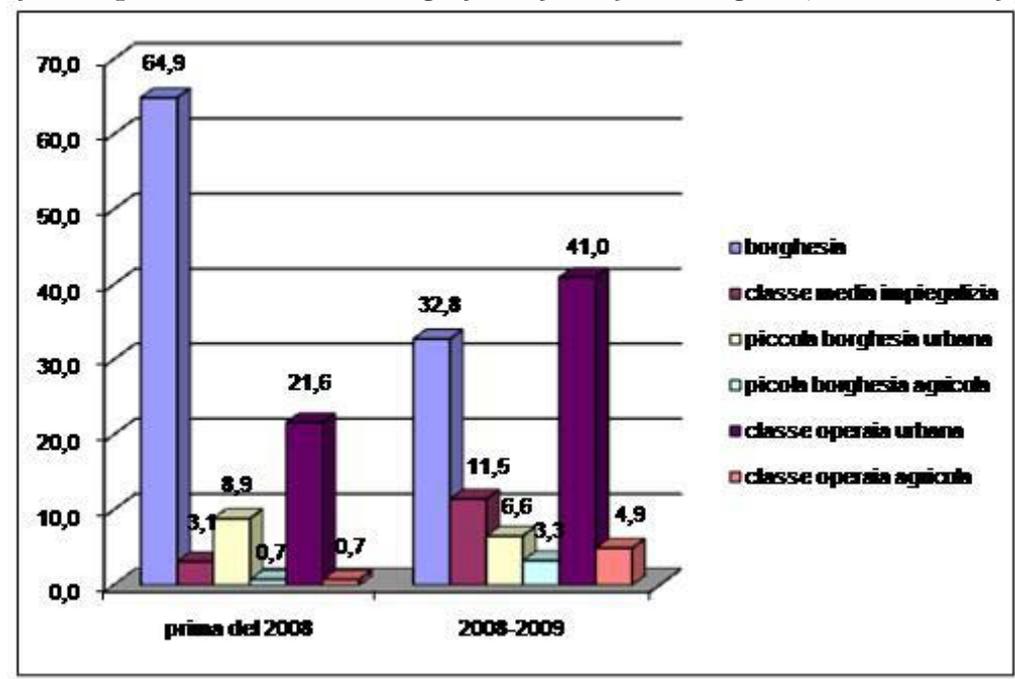
Tradizionalmente l'autoimprenditoria è stato un potente meccanismo di mobilità sociale rompendo l'impermeabilità dei confini di classe. In fondo la stessa figura dell'imprenditore schumpeteriano rappresenta il protagonista principale di una mobilità tra le classi che avrebbe reso in prospettiva la società occidentale un meccanismo completamente fluido. In Italia, per la verità, l'ascensore sociale della piccola impresa ha funzionato più in virtù della forza di fattori sociali "tradizionali" come la famiglia che attraverso un mercato del lavoro completamente razionalizzato e fluido. Sono state precise precondizioni di regolazione materiale, sociale e culturale a consentire quella straordinaria epopea di crescita rappresentata dai distretti industriali. Da questo punto di vista l'individualismo competitivo ha funzionato da propellente al costituirsi di una imprenditorialità diffusa grazie all'esistenza di una densa infrastruttura sociale e culturale.

² Camera di Commercio di Monza e Brianza, Confindustria Monza e Brianza, *Rapporto Brianza 2009. Imprese e territorio*, Collana Brianza Economia, Il Sole 24 Ore, Milano aprile 2009.

I dati confermano che anche oggi l'origine sociale dei micro-imprenditori brianzoli continua ad essere significativamente aperta. Abbiamo appena visto come oltre il 59% sul totale e il 70% tra i neoimprenditori siano ex lavoratori dipendenti. A fianco di questo dato è importante mettere in evidenza come sebbene il 61,6% degli intervistati provenga da famiglie della borghesia imprenditoriale, il 25% da famiglie della classe operaia mentre un ulteriore 4% dal ceto medio impiegatizio. Solo il 9,6% proviene dalla piccola borghesia autonoma. In Brianza, dunque, l'accesso al lavoro autonomo rimane una via fondamentale di (ri)produzione allargata del ceto medio e della piccola borghesia imprenditoriale. Il *grafico 4* fornisce una ulteriore informazione: tra i titolari di aziende costituite nel corso della crisi prevale un'origine di classe ancora più aperta dei colleghi che guidano imprese più "anziane" e consolidate.

Questa maggiore apertura sociale sembra derivare sia da un cambiamento nei modelli di reclutamento della piccola imprenditoria locale, sia dal diverso profilo settoriale che caratterizza le imprese ultime nate.

Graf. 4: Origine di classe dell'intervistato per fase di fondazione dell'impresa (% entro ciascuna fase).

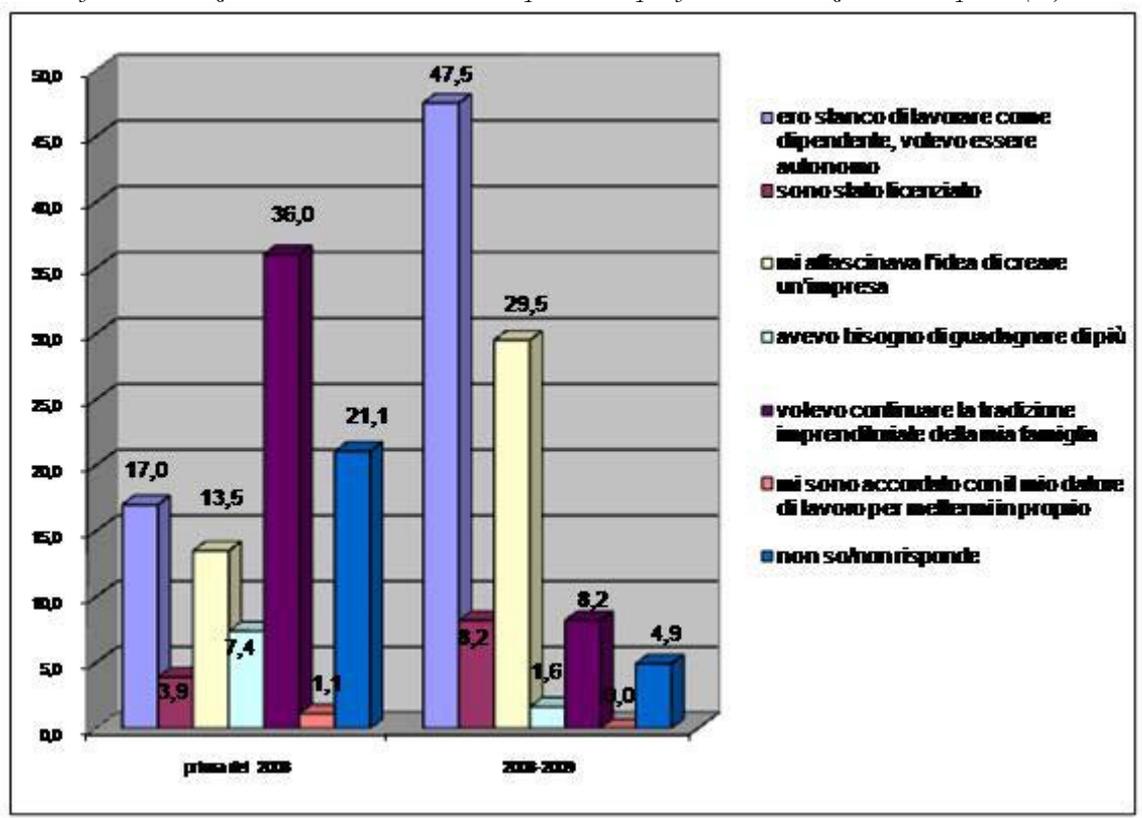


Infatti è proprio la micro imprenditoria terziaria, prevalente tra i neoimprenditori, che appare la più "popolare" quanto ad origine sociale. In buona sostanza, il processo di terziarizzazione porta con sé una sorta di "proletarizzazione" del mondo imprenditoriale quanto all'origine sociale.

Come qualificare questo ulteriore processo di apertura sociale? Rappresenta un elemento di forza oppure di fragilità del mondo imprenditoriale brianzolo? Un primo aspetto importante da indagare per tentare di rispondere riguarda le *motivazioni soggettive* alla base della scelta di mettersi in proprio. Perché ci si mette in proprio? Per il rifiuto del lavoro subordinato e per una volontà di autonomia? Per migliorare la propria

condizione sociale? Per continuare una eredità imprenditoriale consolidata? Perché costretti, magari in tempi di crisi, da un improvviso licenziamento? I dati mostrano che il profilo ideale e culturale del mestiere di imprenditore sta subendo uno spostamento da valori tradizionali legati all'importanza della famiglia in direzione di una dimensione più espressiva e autorealizzativa legata soprattutto ad esigenze e pulsioni individuali. Il grafico 5 indica un forte aumento della spinta legata alla fuga dal lavoro dipendente (passata dal 17,0% al 47,5%) intesa come ricerca dell'autonomia individuale mentre pur crescendo rimane ridotta l'incidenza del licenziamento come evento fortuito che "costringe" a tentare la via dell'impresa (8,2%).

Graf.5: Motivazioni alla scelta di divenire imprenditori per fase di costituzione dell'impresa (%).

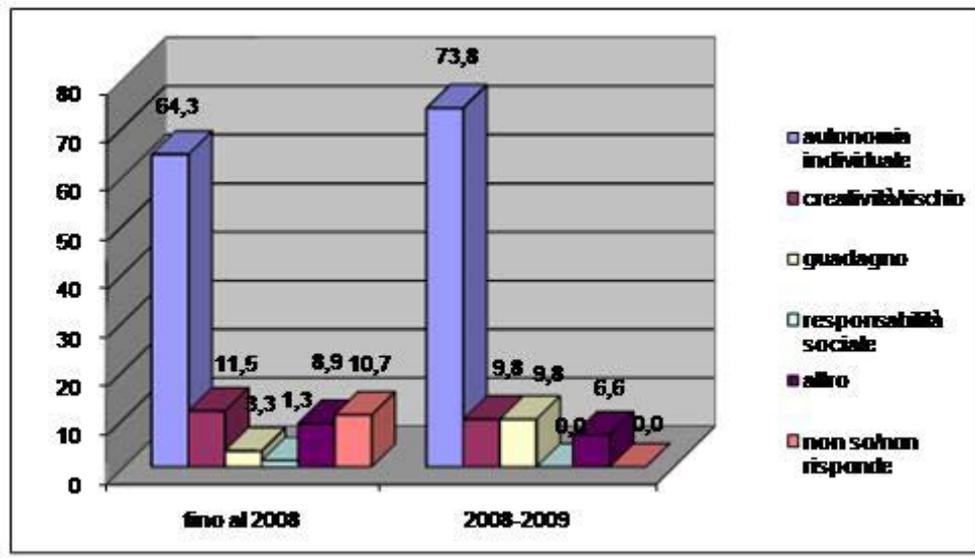


Cala invece drasticamente dal 36,0% all'8,2% la motivazione che mette al centro l'intreccio tra impresa e famiglia: l'ereditarietà dell'impresa. Vi è poi un'altra motivazione che, nel passaggio della crisi, aumenta considerevolmente la sua incidenza proprio tra i neoimprenditori, il fascino dell'idea di libera impresa. Gli intervistati che dichiarano di aver preso la decisione di mettersi in proprio perché "affascinati dall'idea di mettersi in proprio" salgono infatti dal 13,5% al 29,5%. E' interessante osservare come questa evoluzione delle motivazioni si sia sviluppata anche laddove, come nell'industria manifatturiera, l'ereditarietà della scelta imprenditoriale ha sempre giocato un peso più forte nelle motivazioni dell'imprenditore. Anche tra i titolari delle nuove "aziende

post-2008” soltanto il 14,3% dichiara di aver voluto continuare una tradizione familiare contro il 62,5% dei loro colleghi pre-crisi.

Questo spostamento sul piano dei valori è confermato anche da un altro dato riferito alla dimensione degli incentivi morali e culturali che costituiscono il ruolo dell'imprenditore. Domina largamente una visione dell'imprenditore come chi ricerca anzitutto l'autonomia: la possibilità di decidere e fare da soli è la gratifica morale scelta dal 64,3% di tutti gli intervistati seguita a larghissima distanza dalla possibilità di sperimentare e dalla dinamicità del ruolo con appena il 9,1%. Tutti gli altri aspetti professionali come la possibilità di guadagno (4,0%), il contribuire allo sviluppo del territorio (1,2%), il piacere del rischio e dell'esercizio della responsabilità (2,2%) affollano il fondo della classifica.

Graf.6: Che cosa la gratifica di più nel condurre l'attività imprenditoriale? (%).



Chi si è messo in proprio durante la crisi è ancora più convinto dei suoi predecessori che ciò per cui vale la pena tentare la via del fare impresa è soprattutto la ricerca dell'autonomia (73,8%) mentre si riduce la quota di chi è attratto dall'elemento creativo del lavoro di imprenditore (dinamicità e possibilità di sperimentare) e, al contrario, cresce l'incidenza di chi è attratto dalla possibilità di guadagnare. Insomma i nuovi imprenditori sono meno “capitani coraggiosi” e più lavoratori in cerca di autonomia. Analizzando le motivazioni per fasce d'età, si scopre come siano i più giovani ad essere attratti più delle generazioni precedenti dal desiderio di autonomia e di guadagno, mentre i più anziani sono gli unici ad assegnare qualche importanza all'elemento della responsabilità sociale, ovvero alla gratificazione di “contribuire allo sviluppo del territorio” (3,1% tra gli ultra-sessantacinquenni).

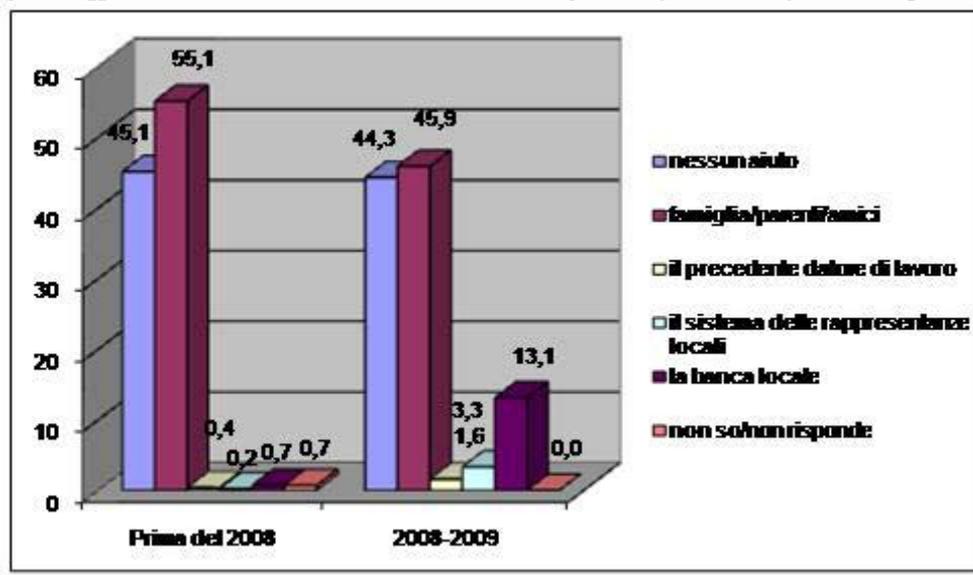
Un ultimo aspetto da saggiare riguardo al tema delle radici culturali e sociali della micro-impresa riguarda il ruolo del capitale sociale nel processo di creazione dell'azienda. E' noto che alla base della flessibilità e della diffusione del modello di piccola impresa sta il ruolo fondante delle reti sociali e economiche personali del futuro

imprenditore. Famiglia, cerchie parentali e/o amicali, un capitale sociale di fiducia e reputazione nei confronti delle *élites* del sistema locale, dal sindaco alle rappresentanze fino al direttore della banca locale, sono i tradizionali pilastri che hanno consentito lo sviluppo di un capitalismo di territorio fatto di imprese *molecole sociali*.

Dunque, capire come sia composto il pool di risorse e di reti che l'imprenditore può attivare al momento di decidere di costituire l'impresa, è un altro elemento che può suggerire il tono del sistema imprenditoriale complessivo oltre che svelare la soggettività dell'intervistato. Quali sono stati, allora, i soggetti più importanti nell'aiutare l'imprenditore nelle fasi iniziali di vita dell'impresa?

In primo luogo la centralità del *modello personalistico-familista* appare tuttora incontrastata: circa il 45% degli intervistati dichiara di aver contattato unicamente su sé stesso e un ulteriore 45,9% tra le neo-imprese si è rivolto alla propria famiglia, a parenti o amici. Insomma la rete corta rimane ancora oggi il primo motore immobile dello sviluppo di piccola impresa. Tuttavia, proprio tra le imprese nate dentro la crisi si nota un aumento piuttosto consistente del ricorso al credito bancario (salito dallo 0,7% al 13,1%) a spese principalmente delle reti familiari. Un dato, quest'ultimo piuttosto interessante che potrebbe indicare la difficoltà della famiglia allargata e del risparmio nel costituire ancora una riserva di capitale mobile disponibile; ipotesi che, tuttavia, allo stato attuale delle conoscenze è ancora tutta da esplorare.

Graf.7: Soggetti che hanno aiutato economicamente nelle fasi iniziali di creazione dell'impresa (%).



La capacità di tenuta della nuova imprenditoria: il contesto sociale, normativo e tecnologico

Fare impresa con successo dentro una turbolenza globale come quella che stiamo vivendo implica non solo mettere in gioco risorse personali e famigliari, ma di sistema che abbiano un elevato grado di accessibilità e appropriabilità per il neoimprenditore; soprattutto se micro. Credito, formazione professionale della forza lavoro, servizi pregiati, ricerca, infrastrutture, aree attrezzate, sono tutte risorse di sistema –beni competitivi territoriali- che non solo devono essere presenti ma tarati sulla lunghezza d'onda di una imprenditoria per lo più piccola o piccolissima, tuttora profondamente immersa in una cultura dei saperi contestuali e dalle radici comunitarie molto forti. Si possono distinguere almeno due tipi di risorse di sistema cruciali per sostenere lo sviluppo di economie di piccola impresa.

Il primo tipo riguarda tutte quelle risorse e saperi formali esito di processi di *governance* esplicita da parte di autonomie funzionali del territorio: ricerca, credito, formazione, infrastrutture, ecc. Accanto a queste reti formali, tuttavia, è fondamentale analizzare le caratteristiche di un altro tipo di risorse di sistema costituite dalla cornice legale, istituzionale, culturale, familiare, ecc. entro cui l'impresa nasce, muove i primi passi e, successivamente, si consolida svolgendo il suo ciclo vitale. Sono condizioni che possono essere formali e informali, di tipo particolaristico e locale oppure universalistico e globale; sono condizioni come norme legali, norme culturali, condizioni di mercato, livelli di benessere diffuso o altro. Tutti elementi di per sé immateriali, in parte tradizionali in parte moderni, che costituiscono il quadro di vincoli e opportunità entro cui l'imprenditore si trova a vivere nel momento in cui costituisce l'impresa e entro cui si inseriscono le sue scelte strategiche, le motivazioni personali, i livelli di fiducia, ecc. Questo perché, come già detto, l'impresa oltre ad essere molecola del capitale e storia di vita è *molecola sociale*, i cui tratti derivano e sono influenzati dall'ambiente istituzionale e culturale circostante. In questo senso l'impresa è una cultura³ e la sua forma organizzativa, il suo ciclo vitale, sono profondamente influenzati dalle culture produttive e dalle mentalità radicate in un contesto tanto quanto lo sono dalle regole istituzionali formali.

Dunque, la domanda è: esistono oggi le condizioni o meglio esiste una struttura dei vincoli e delle opportunità formali e informali perché le nuove imprese nate dentro la crisi resistano e germoglino? In altre parole, il meccanismo sociale di proliferazione imprenditoriale è tuttora capace di assicurare la longevità oltre che la nascita delle piccole imprese?

Molti intervistati esprimono anzitutto un grande scetticismo sulla possibilità di tenuta di queste nuove imprese, soprattutto in un campo divenuto molto turbolento come quello del *made in Italy* orientato all'export. In periodi di turbolenza sono le aziende con una tradizione storica alle spalle che hanno le maggiori possibilità di sopravvivere all'urto della crisi.

³ P.Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture*, ISEDI, 1986.

“L'azienda appena nata è quella che cade più facilmente infatti la mortalità nelle aziende, nelle micro aziende si verifica quasi tutta nei primi 12-24 mesi di vita. Se uno supera i due anni in genere ce la fa. Io vedo che chi ha operato per un certo numero di anni in un'azienda di una certa dimensione e prende la decisione di mettersi per conto proprio prima di mettersi effettivamente in proprio pondera molto bene perché alcuni dirigenti, anche di valore, ammettono che per conto proprio non ce la fanno, gli manca lo spirito imprenditoriale” (APA).

Al di là dell'impatto congiunturale della crisi, tuttavia, le principali ragioni che rendono più complessa la tenuta della nuova piccola impresa derivano dalle trasformazioni di lungo periodo che hanno investito il contesto sociale, istituzionale ed economico. Sono insomma ragioni endogene al modello.

In primo luogo, è lo stesso contesto locale da cui la piccola impresa origina e nel quale essa muove i primi passi ad accusare difficoltà crescenti nel riprodurre quelle risorse culturali e di flessibilità dei modelli sociali e lavorativi che costituivano l'*humus* necessario per lo sviluppo imprenditoriale. Persiste un problema culturale riguardante una minore disponibilità delle nuove generazioni all'etica del lavoro e del sacrificio individuale. Le nuove generazioni cresciute in una società affluente non mostrano più quella volontà di ascesa e di miglioramento sociale che per lungo tempo è stata alla base della scelta di “mettersi in proprio”; un problema che potrebbe produrre nei nuovi imprenditori una scarsa coscienza del cambiamento di fase imposto dalla crisi.

“Secondo me c'è poca volontà allo spirito di sacrificio, ed è legato ad una società ricca, che non ha ancora preso coscienza della sua difficoltà” (Azienda legno-arredo).

In secondo luogo un fattore molto rilevante è stato la perdita di flessibilità delle reti comunitarie e il cambiamento nei sistemi di regolazione del lavoro. La crescente regolamentazione normativa, la specializzazione e segmentazione del mercato del lavoro, la prevalenza di meccanismi di certificazione e quindi di saperi formalizzati sui tradizionali saperi taciti e contestuali, hanno moltiplicato le barriere all'entrata e gli ostacoli da superare per affermarsi. Il venir meno di modelli lavorativi plurimi, spesso fondati sul sommerso o comunque originari di una società in cui il mercato del lavoro era sostanzialmente despecializzato con commistione tra settori, professioni, ruoli, ha reso i mercati del lavoro locali molto più rigidi e meno funzionali a processi di accumulazione individuale di capitali economici, professionali e relazionali da spendere poi nella creazione di impresa. In altre parole è il *modello del metalmezzadro*, con il suo correlato di ridotta differenziazione sociale ad essere entrato in crisi. I processi di crescente legificazione e regolazione fondata sull'accreditamento e il possesso di titoli di certificazione di saperi e professionalità formalizzate, in parte di derivazione nazionale in parte esito della crescente influenza regolatrice degli apparati europei, hanno reso meno immediato l'accesso e poi il consolidamento della micro-impresa. Tutto ciò pone un problema di riqualificazione non solo della forza lavoro ma dello stesso corpo imprenditoriale.

“Se uno ha la volontà si può ancora mettere in proprio. Sa cosa era più facile quando l’ho fatto io? Il meccanismo... cioè, non c’era tutta questa organizzazione, nel senso che io non avevo per forza bisogno di quei dati per gestire le pratiche; per esempio, noi quest’anno per i controlli, abbiamo speso non so quanti soldi per mettere a norma. Ecco, queste sono le norme che – vedi – sono imposte dalle leggi di oggi. Cioè, una volta il tubista, l’idraulico, faceva tutto. Adesso, invece, per fare l’idraulico tu hai determinate leggi da rispettare; il tubista degli anni ’70 era un manovale che lavorava sull’esperienza. Ecco dove è la diversità. Cioè, lavorava tante ore, cominciava a fare del cottimo all’interno dell’azienda, come io e mio fratello facevamo perché ci portavamo a casa il lavoro e poi dopo con quattro soldi partiva con la sua attività. Adesso, invece, io se devo aprire un’attività in cantina non posso aprirla” (Azienda legno-arredo).

Terzo, il processo di crescita tecnologica, la necessità di crescente specializzazione produttiva e l’evoluzione di un consumo sempre più esigente in un contesto di crescente turbolenza e restrizione dei mercati, hanno innalzato le barriere economiche e di capitale soprattutto nel campo manifatturiero. I costi dell’innovazione tecnologica e l’estrema specializzazione del prodotto, sempre più di nicchia, richiesta dal mercato hanno alzato le barriere all’ingresso. Mentre tra primi anni settanta e fine anni novanta le aspettative di sviluppo continuato dei mercati, la loro minore frammentazione e il pieno funzionamento del meccanismo della subfornitura garantivano la possibilità di limitare gli investimenti e soprattutto di programmarne in tempi ragionevoli la remunerazione, oggi l’improvvisazione in questo campo non tiene più. La razionalità temporale e la capacità di programmazione del piccolo imprenditore si sono nettamente ridotte.

“In termini di mercato oggi sarebbe difficile aprire come contoterzista. Io ho agito in un momento di espansione. Uno come farebbe? Io ho l’operaio che lavora sul controllo numerico; se noi avessimo tantissime ore di lavoro, gli posso dire: “Finito l’orario di lavoro, vieni qui dalle otto a mezzanotte e fai quattro ore in più di lavoro, e te le pago a parte”. Quello era un esempio di inizio. Poi gli potevo dire: “Sto cambiando la macchina. Vuoi aprirti tu la tua partita IVA, questa te la metti in cantina e io vado avanti con la mia?” Ecco, queste erano le condizioni che si usavano una volta, però le macchine di una volta non erano macchine che costano 250.000 euro e che ingombrano otto metri per quattro. Erano macchinette piccole, dove in cantina ci stavano un rubinetto dell’acqua, un cavo di corrente a 220 e andavano. E poi oggi, i prodotti sono di una specializzazione incredibile. Cioè nel mio caso c’è il vetro per l’abbassamento acustico, c’è il vetro che ha l’abbassamento solare, c’è il vetro che ha l’abbassamento termico, c’è il vetro che ha l’abbassamento delle onde sonore... cioè, ci sono una serie infinita di specializzazioni, che forse non creano le condizioni per aprire un’attività” (Azienda complementi arredo).

“Aprire un’azienda come la nostra oggi è un suicidio. Cioè se lei eredita l’azienda di suo padre va avanti ma se lei decide di punto in bianco di mettere su un’azienda è un suicidio economico perché i nostri impianti costano un sacco di soldi. Noi gli impianti di base li abbiamo ereditati poi via via ci siamo aggiornati, cioè man mano che il mercato chiedeva qualche lavorazione nuova la tecnologia è andata avanti, l’elettronica ci ha dato un aiuto enorme e noi ci siamo continuamente adeguati” (Azienda legno arredo).

BOX 1: Una vicenda esemplare. Se l'impresa è una cultura, il modo in cui l'imprenditore interpreta e modifica i vincoli e le opportunità del suo contesto di vita è fondamentale. La storia di vita (e d'impresa) che proponiamo in questo box ci è sembrata emblematica di un'epopea imprenditoriale le cui condizioni iniziali appaiono però molto diverse da quelle odierne.

*“La mia attività nasce negli anni '40 da un artigiano qui del posto che finita la guerra si era legato ai mobilifici del territorio. Era un'attività molto manuale arrivata ad avere circa 30 dipendenti. Ad un certo punto verso gli anni '80 il vecchio proprietario si è stancato, ma al momento di cedere l'attività al figlio che si era laureato in scienze politiche sono subentrato io come artigiano. Ho visto che al figlio non interessava minimamente: mi sono proposto e ho rilevato l'attività personalmente nel 1985 con mio fratello. Mio fratello poi è morto in un incidente: a quel punto ho cercato di capire cosa fare e sono partito a fare un po' di tutto. Come mi sono deciso ad iniziare? Perché mio padre faceva l'infermiere e gli infermieri facevano i turni e avevano la possibilità anche di fare altri lavori e come secondo lavoro stava in quell'azienda (terzo lavoro aveva anche le bestie). Un giorno mi dice che il titolare aveva bisogno; allora mi iscrivo a scuola serale di disegnatore meccanico perché mi piaceva disegnare e gli dico: “andrò a lavorare di giorno”. Mio padre allora mi dice: “guarda, io vado in pensione -aveva 49 anni- e ho 35 milioni di liquidazione: li do a voi (a me e a mio fratello) e conto su di voi se volete partire”. L'azienda costava 80 milioni: 35 me li ha dati lui e 50 li abbiamo firmati io e mio fratello in cambiali. Io ho proseguito il progetto di una vita di a cui mio padre aveva dovuto rinunciare. Il sogno di mio padre era di farsi un'attività. Però il desiderio gli è rimasto e lo ha trasferito a me e a mio fratello. Quando sono partito eravamo praticamente io, mio padre e il vecchio proprietario che stava in ufficio mentre noi due lavoravamo. Siamo andati avanti così per due o tre anni. Poi il *** ha mollato (mio padre invece è ancora qui con me, nel senso che questa è la sua seconda casa) e io ho preso veramente in mano la situazione. Cosa ho fatto? Mi sono messo in testa che dovevo lavorare con la Germania. Sono andato ad una fiera, ho preso il catalogo e ho cominciato a chiamare la Camera di Commercio tedesca; ho preso una ragazza che sapeva le lingue e l'ho messa lì a telefonare tutti i giorni. La Germania era molto propensa a lavorare con noi perché loro sapevano di avere costi alti e noi eravamo ancora con il cambio e quindi eravamo favoriti. Il terzista è stata l'anima della mia crescita perché è stata una scelta mirata. Cioè se io investo da cosa posso avere un ritorno immediato senza dover subito pensare ad investire a lungo termine? Che cos'è? Lavorare per terzi perché ti fa utilizzare al massimo le attrezzature e avere un processo di rientro dei soldi molto rapido. Nel 1998 mi sono trasferito qui e finalmente ho acquistato il capannone: mi sono indebitato però ho pensato se vado in affitto pago una marea di soldi, compro le macchine e poi magari il lavoro non ce l'ho. Allora mi impegno e ho detto a mio padre: “se va male vendo l'immobile e pago tutti e ricomincio da capo” Invece è andata tutto bene, in un attimo è lievitato il fatturato e ho cominciato ad assumere personale. Poi ho iniziato a cambiare: io ho sempre avuto molta attenzione al particolare tecnico e nel '90 ho acquistato il Fax: tieni conto che io gli ordini dal 1985 al 1990 li ricevevo su un pezzettino di legno e spesso dovevo perdere tempo a ritornare dal cliente per farmi rispiegare. Allora ho chiamato un mio amico, un direttore commerciale della **** che era andato in pensione e lui ha cominciato a formarmi: un corso su come gestire il personale, mettere i criteri di controllo del fatturato, insomma a formarmi su come gestire l'attività. E ho preparato le basi per svilupparmi. Ho cominciato a prendere nel 1998 il primo geometra e nel 1993 la prima impiegata anche se veniva dal turismo però mi piaceva come ragionava. Poi ho cominciato anche a chiedere proprio le caratteristiche, quindi ragazzi formati in un certo modo. Da lì in poi il mio fatturato è salito. Poi ho preso anche tutte le macchine a controllo numerico cioè insomma abbiamo trasferito la capacità manuale ad una capacità elettronica.*

Le piccole imprese nella crisi: chi innova, chi resiste, chi getta la spugna

Se la crisi è anche occasione per esplorare vie nuove oltre che declino dei vecchi percorsi, per raccontarne l'impatto sulle imprese accanto al caso di chi va indietro, oppure frena, attende, razionalizza o taglia per continuare a fare le stesse cose nello stesso modo, bisogna far emergere anche chi innova, investe, assume rischi e apre prospettive interessanti per il futuro. Solo così si può capire ciò che bolle nel pentolone della crisi e scorgere nell'incertezza della transizione non solo il rischio dello sfascio ma la possibilità di imparare; magari dolorosamente, ma imparare.

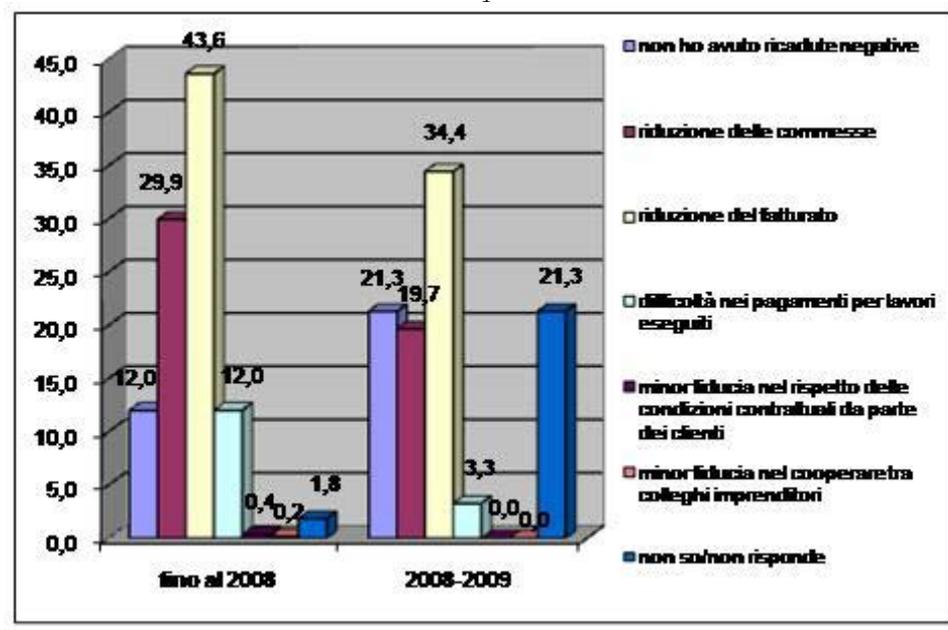
Nell'anno trascorso la crisi ha assunto l'aspetto di un'onda che tutto travolge. Anche in Brianza solo pochissimi tra gli imprenditori intervistati (il 13,0%) hanno passato indenni senza registrare conseguenze di qualche tipo questo primo anno di bufera economica. Tra il restante 83% che ha segnalato di aver subito un qualche tipo di impatto, il 42,7% indica come principale sofferenza la contrazione del fatturato e un altro 28,9% la riduzione delle commesse, mentre solo l'11,1% segnala il mancato pagamento delle commesse da parte dei clienti. Il settore più colpito è senza dubbio quello manifatturiero dove soltanto il 7,1% delle imprese è passato indenne contro il 16,7% delle micro-imprese terziarie. Anche la fenomenologia dell'impatto muta attraverso i comparti produttivi: mentre nell'industria, costruzioni comprese, l'impatto più grave segnalato da oltre il 40% delle imprese riguarda il crollo delle commesse, nel terziario è la riduzione del fatturato il fenomeno più diffuso segnalato dal 55% delle aziende.

L'impatto è stato comprensibilmente minore per le imprese nate nell'occhio del ciclone: la quota di neoimprenditori che segnala di non aver subito alcuna ricaduta negativa sale infatti al 21,3% con un ulteriore 21,3% che risponde di "non saperlo giudicare" segnalando una condizione di attesa. Dunque, quasi il 40% delle micro-imprese create tra 2008 e 2009 sembrerebbe, almeno per ora, immune da conseguenze di particolare gravità. E, d'altronde, anche la crisi dei fatturati e delle commesse viene indicata con minore frequenza da questo segmento di imprese passando dal 76,0% al 45,9%.

Quali sono le tipologie d'impresa più colpite dalla crisi e attualmente più in difficoltà? Sono certamente quelle più incastrate nelle filiere di fornitura locali in cui sopravvivono ancora modalità prettamente fordiste e verticali di relazione, con pochi capitali, contoterziste e magari a monocommittenza. Oppure, altra variabile fondamentale, le imprese il cui titolare è in età avanzata ma non ha ancora potuto (o voluto) affrontare il nodo del passaggio generazionale.

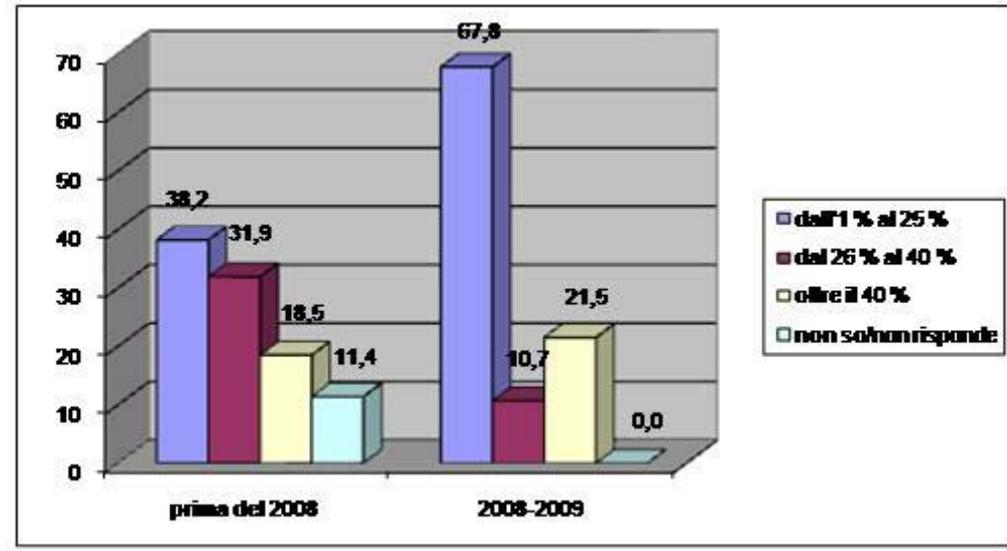
"A rischio di fallimento c'è l'impresa, come Le dicevo prima, contoterzista... la fotografia che ho dato prima: micro impresa, contoterzista, sottocapitalizzata. Se vogliamo c'è anche un'altra tipologia, che è l'impresa che magari non è questa fotografata, per cui può anche avere il suo prodotto e avere anche le spalle un po' più robuste, ma magari è nella fase del passaggio generazionale. Questa è un'altra variabile molto critica in questo momento storico" (API).

Graf. 8: Qual è stato il principale tipo di ricaduta negativa che la crisi ha prodotto sull'attività della sua impresa?



Il calo dei fatturati è probabilmente l'aspetto di più immediata evidenza della crisi. Oltre il 70% delle aziende denuncia una diminuzione del fatturato nei primi otto mesi del 2009 e tuttavia per il 40% di loro le perdite sono rimaste contenute al 25% del fatturato, mentre "solo" il 18,7% ha visto crollare le entrate di oltre il 40%. Una situazione che se esaminata per settori mette in evidenza la maggiore tenuta delle micro-imprese manifatturiere, il 51,1% delle quali riesce a limitare le perdite al di sotto del 25% contro il 38,7% dei servizi e il 34,1% delle costruzioni tra le quali c'è anche la quota maggiore di perdite superiori al 40%. Le caratteristiche personali degli imprenditori sembrano influenzare la capacità delle imprese di limitare le perdite di fronte alla crisi. Soprattutto la giovane età e un titolo di studio elevato sono tratti che favoriscono la tenuta e, come vedremo fra poco, la reattività di fronte alla sfida della crisi.

Graf. 9: Percentuale di contrazione del fatturato nel corso del 2009 (%).



Un aspetto preoccupante che colpisce soprattutto nel settore della meccanica è il lacerarsi delle filiere sotto la pressione della crisi. Nel momento più duro, tra ottobre 2008 e aprile 2009, di fronte al crollo delle ordinazioni e dei fatturati molte capofila rompono provvisoriamente i rapporti con una parte dei fornitori locali per *internalizzare* una serie di produzioni allo scopo di tenere sotto controllo gli equilibri finanziari interni e tutelare l'integrità della propria forza lavoro. Quando ai primi timidi segnali di ripresa degli ordinativi tentano di riallacciare le reti locali, parte dei fornitori ha ceduto.

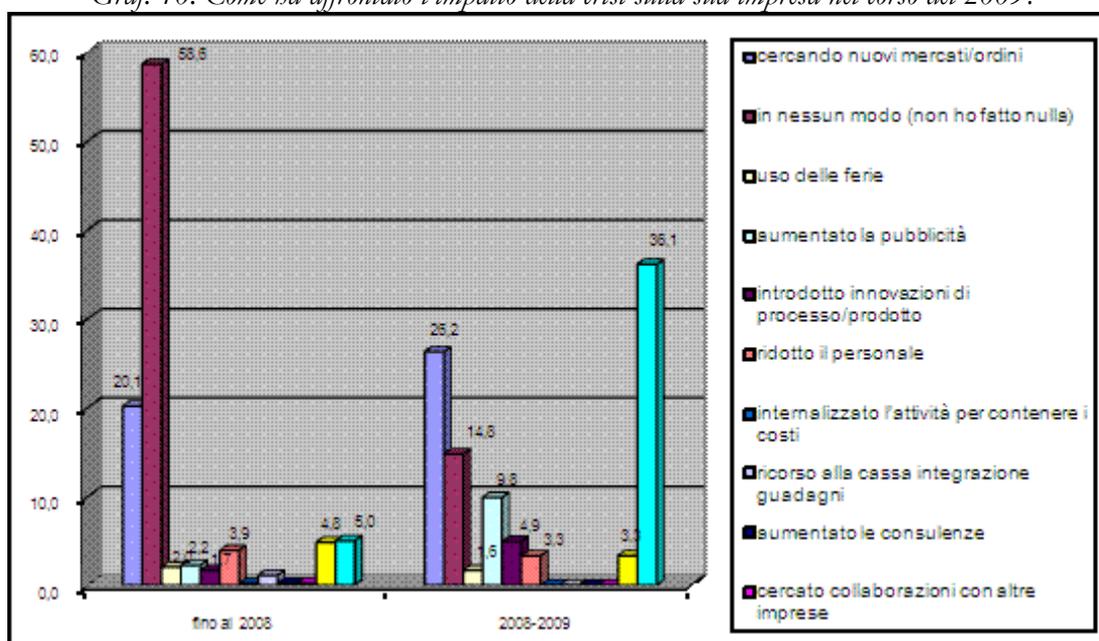
“La situazione adesso che c'è un po' di ripresa diventa complessa perché, poveretti, io li ho dovuti abbandonare quasi tutti. Nel senso che i carpentieri li ho lasciati anche per evitare la cassa ai miei, ovviamente: io ho due carpentieri, nel momento in cui c'è crisi faccio fare tutto all'interno. Tantissimi lavori, dalla saldatura alla carpenteria, tantissima roba me la sto portando in casa. Effettivamente cominciamo ad avere le prime sorprese, perché come Le dicevo comunque su ottobre inizio ad avere ordini, iniziamo a buttare fuori la testa e a vedere che cosa è successo fuori: e cosa è successo fuori è che certe aziende non ci sono più. Ho un fornitore che mi ha detto, “no, no... guardi che ho chiuso”. Però c'è gente che usavamo occasionalmente ma che era preziosa che adesso non ci prendono il lavoro, perché veramente sono nella fase di disperazione con gente a casa o in cassa. E del resto io nel momento in cui c'è stata la crisi ho dovuto privilegiare il lavoro interno. Però, adesso che butto fuori la testa, qualche sorpresa la sto vedendo” (Azienda meccanica)

Di fronte ad un impatto della crisi così diffuso, è fondamentale capire come gli imprenditori abbiano reagito dal punto di vista delle scelte strategiche messe in campo. E' una percezione abbastanza condivisa tra i commentatori e gli economisti che di fronte ai flussi della crisi globale uno dei rischi per le economie di piccola impresa del

nostro Paese è di cedere alla tentazione di “tornare ai fondamentali” del modello di sviluppo localista, ovvero le tre C: Comunità, Campanile, Capannone.

Da questo punto di vista il dato forse più rilevante è che più del 54% degli imprenditori intervistati è sostanzialmente rimasto inattivo non mettendo in campo nessuna iniziativa per affrontare l'arrivo della crisi. Al contrario circa un quinto del campione si è mosso cercando di ampliare la propria nicchia di mercato, mentre il resto delle iniziative totalizzano quote molto ridotte. Se analizziamo questo dato suddividendo le imprese secondo l'anno di costituzione, possiamo vedere come tra le nuove imprese fondate nel biennio 2008-2009 siano molte meno le imprese “statiche” mentre sia cresciuta la quota delle aziende che potremmo definire innovative (che cercano nuovi mercati, fanno pubblicità, hanno introdotto innovazioni di prodotto/processo, ecc.) e le imprese che hanno scelto di non rispondere.

Graf. 10: Come ha affrontato l'impatto della crisi sulla sua impresa nel corso del 2009?

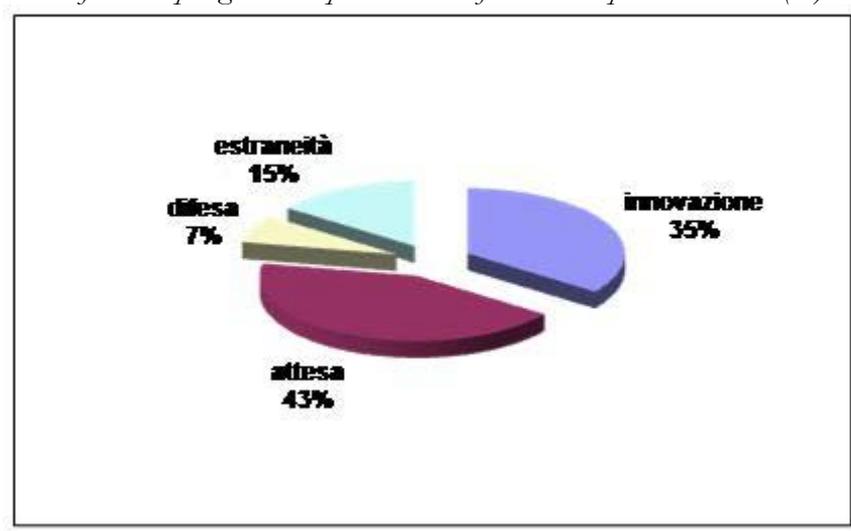


Riassumendo, i dati mettono in evidenza l'esistenza di almeno quattro strategie diverse da parte dei piccoli imprenditori brianzoli di fronte alla crisi.

- *l'estraneità* rispetto alla crisi stessa riguarda il 15% delle imprese intervistate. E' un atteggiamento che accomuna quegli imprenditori che dichiarano di non aver subito impatti negativi e di aver scelto di non realizzare alcun cambiamento nella conduzione della propria azienda;
- un atteggiamento di *attesa* riguarda invece il 43% delle imprese e comprende tutti quegli imprenditori che pur avendo denunciato di aver subito un qualche tipo di impatto hanno scelto di non compiere alcun cambiamento nell'azienda;
- la *difesa*, accomuna invece tutti quegli imprenditori (7%) che hanno subito un qualche tipo di conseguenza negativa per la crisi e hanno scelto di difendere i

- propri margini d'attività riducendo i suoi costi oppure internalizzando produzioni prima effettuate in subfornitura;
- infine l'*innovazione*, accomuna tutti quegli imprenditori (35%) che proprio in virtù della crisi hanno scelto di reagire introducendo innovazioni nel processo produttivo, nella commercializzazione, nelle reti esterne, ecc.

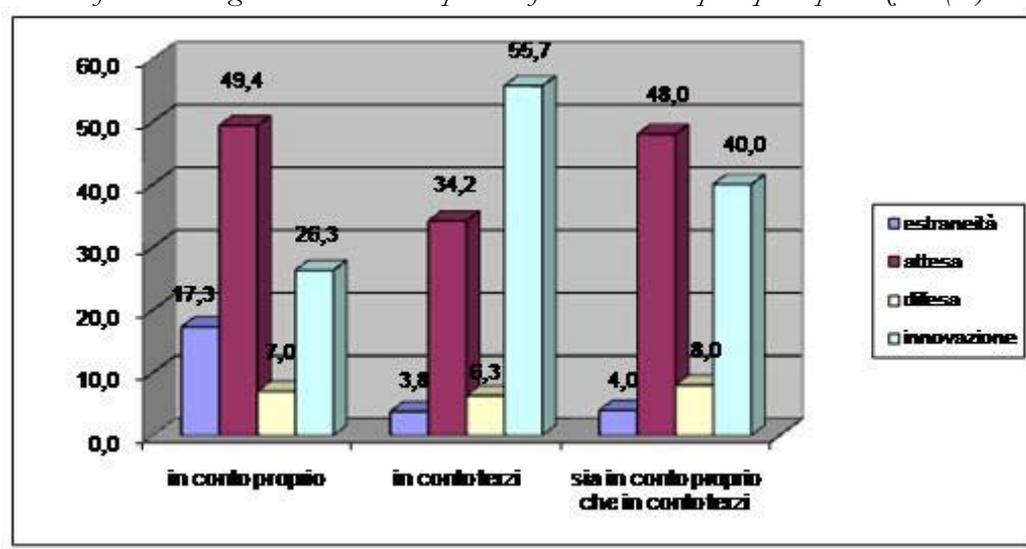
Graf. 11: Tipologia di comportamenti di fronte all'impatto della crisi (%).



Un aspetto interessante messo in evidenza dall'indagine è la diffusione di una propensione all'innovazione soprattutto tra quelle piccole imprese che hanno subito le perdite maggiori e che sono inserite in filiere produttive locali. Per alcuni versi un segnale da interpretare positivamente, quasi che la minaccia alla sopravvivenza dell'impresa costituisca una spinta potente in direzione del cambiamento più che della chiusura. D'altronde tutte le testimonianze degli intervistati mettono in luce come sia proprio il mondo delle filiere produttive, e soprattutto le aziende di subfornitura dotate di un minimo di strutturazione organizzativa, ad essere le più colpite non solo in Brianza.

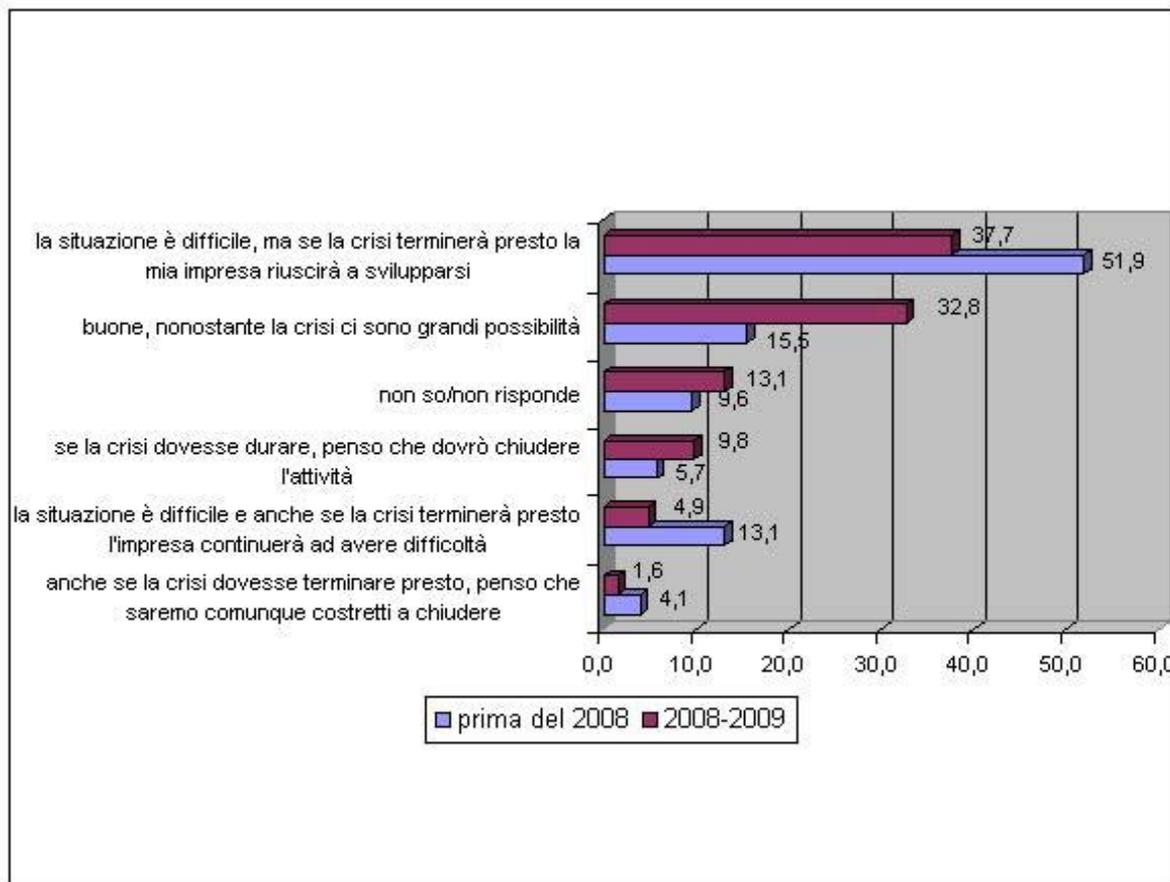
Come mostrato dal *grafico 12* il 55,7% delle imprese che operano in conto terzi nel corso dei primi otto mesi del 2009 ha reagito alla crisi cercando nuovi mercati e commesse o comunque introducendo innovazioni di altro tipo (contro il 26,3% di chi opera in conto proprio) mentre solo il 34,2% ha adottato un comportamento attendista "senza fare nulla" contro il 49,4% di chi opera in conto proprio e il 48,0% di chi lavora sia con marchio autonomo che in conto terzi.

Graf. 12: Strategie adottate dalle imprese di fronte alla crisi per tipo di produzione (%).



Nonostante la profondità della crisi, i dati della nostra indagine mostrano come i micro-imprenditori condividano per lo più orientamenti sostanzialmente ottimisti riguardo al futuro della propria impresa e alle sue chance di superare il periodo di crisi. Il 17,3% ritiene che la situazione sia “buona: nonostante la crisi ci sono grandi possibilità” e un altro 50,5% pensa che “la situazione è difficile ma se la crisi terminerà presto, l’impresa riuscirà sicuramente a svilupparsi”. Dunque, quasi il 70% delle imprese intervistate nutre una sostanziale fiducia nel futuro, mentre coloro che hanno ormai “gettato la spugna” anche nel caso in cui la crisi dovesse avere breve durata sono soltanto il 22,2%. Confrontando le risposte per anzianità dell’impresa (*grafico 13*) emerge chiaramente la maggiore dotazione di fiducia di cui godono i neoimprenditori, tra le cui fila gli ottimisti sono il 70,5% contro il 67,4% del restante campione.

Graf. 13: Prospettive dell'impresa nel mondo post-crisi per periodo di fondazione dell'impresa stessa (%).



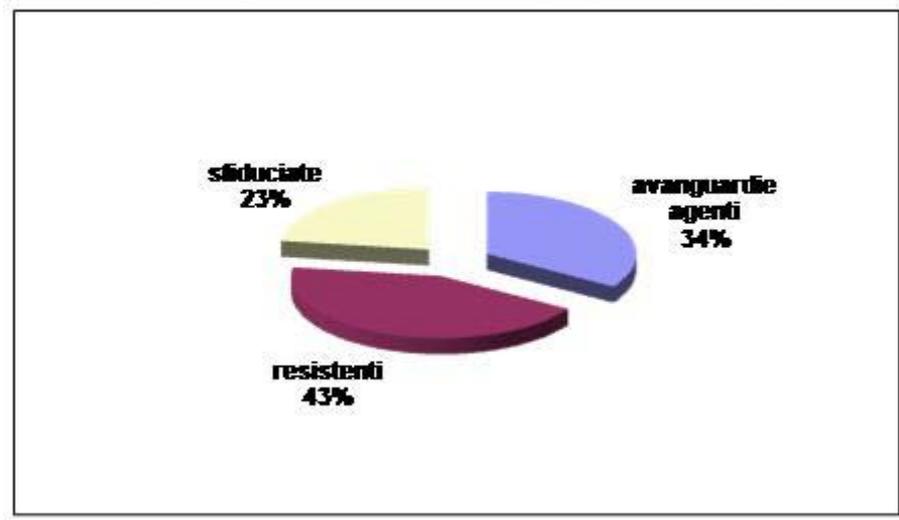
Le risposte degli intervistati mostrano in modo chiaro come l'impatto della crisi stia imponendo una forte selezione e verticalizzazione interna al mondo del capitalismo molecolare. Incrociando le risposte riguardanti le strategie di reazione all'impatto della crisi con la domanda riguardo le valutazioni sul futuro dell'azienda, emergono almeno tre tipologie di impresa (grafico 14).

In primo luogo c'è un 34% di imprenditori, le *avanguardie agenti*, che affrontano la crisi armati di fiducia nel futuro della propria impresa, cercano nuovi mercati, immaginano nuovi prodotti, cambiano i modi di comunicare ciò che già fanno. E' una figura imprenditoriale capace di fondere l'artigiania fatta di saperi produttivi taciti con quelle conoscenze codificate imprescindibili per innovare e internazionalizzare l'impresa.

In secondo luogo, emerge un bacino di imprese che si possono definire *resistenti* (43%) che reagiscono alla crisi chiudendosi in difesa riducendo i costi o il personale senza innovare e appaiono ottimiste nel breve periodo ma timorose del futuro nel caso in cui la durata della crisi dovesse protrarsi. Sono imprenditori che, in attesa di tempi migliori, appaiono incerti tra una visione della crisi come semplice ciclo oppure come evento epocale.

Infine rimane sul terreno un 23% di imprese che appaiono *sfiduciate*, travolte dallo stress da crisi, bloccate nell'azione senza compiere alcuna scelta strategica e pessimiste sulle possibilità di superare la crisi.

Graf. 14: I piccoli dentro la crisi: una tipologia riassuntiva (%).



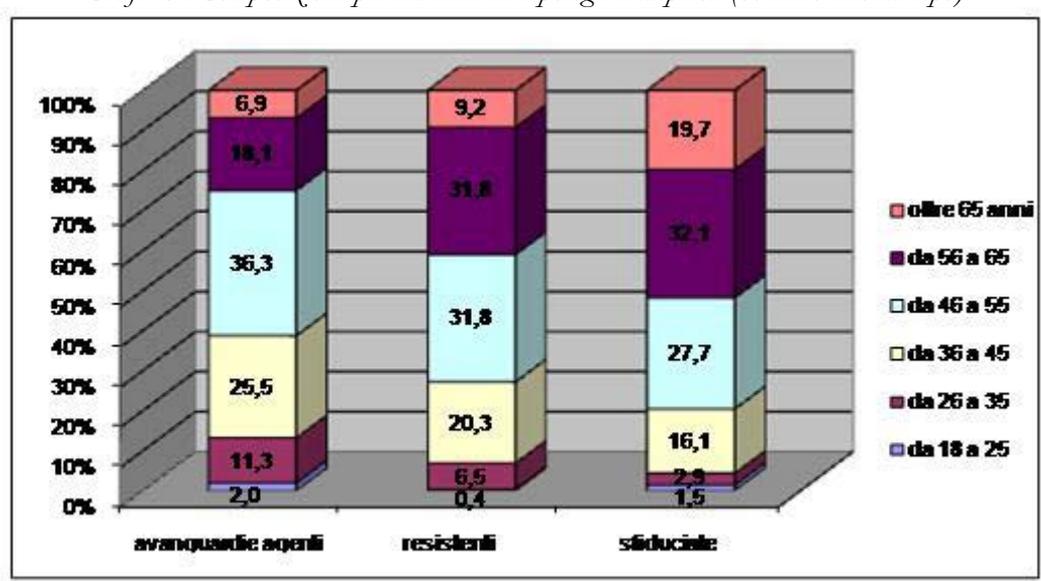
Quali caratteristiche influiscono sulla probabilità che un'impresa assuma il ruolo di un'avanguardia agente piuttosto che di una impresa resistente o peggio sfiduciata? Iniziano dall'anzianità dell'impresa i dati mostrati nella tabella 3 parlano chiaro: è tra le imprese giovani fondate nell'ultimo decennio e soprattutto nell'ultimo biennio di crisi globale che è più presente il profilo di avanguardia agente, mentre le imprese più anziane hanno adottato soprattutto comportamenti di resistenza. Guardando ai settori sono soprattutto le piccole imprese manifatturiere ad assumere comportamenti da avanguardie agenti che tentano di reagire alla crisi innovando, mentre costruzioni e servizi sono settori composti soprattutto da imprese resistenti più propense ad adottare strategie difensive di taglio dei costi. Oltre al settore anche la dimensione influisce sull'identità dell'impresa: tra le partite iva le avanguardie agenti sono poco presenti (poco più del 26%) e solo nelle imprese un po' più strutturate oltre i 3 addetti salgono al 40%. Anche età, titolo di studio e tipologia di prodotto –conto terzi e conto proprio– influiscono abbastanza chiaramente sull'identità dell'impresa. Soprattutto età e titolo di studio esercitano una forte influenza. I giovani imprenditori under 35 sono anche i più propensi ad adottare strategie innovative di avanguardia, mentre mano a mano che si sale nell'età tendono a rafforzarsi gli elementi difensivi fino alla prevalenza tra gli ultrasessantacinquenni degli imprenditori sfiduciati, arroccati in difesa e propensi a “gettare la spugna”. Infine, prevedibilmente, un titolo di studio elevato dell'imprenditore rappresenta un tratto che favorisce il carattere innovativo dell'impresa, visto che oltre il 55% dei titolari laureati è a capo di aziende d'avanguardia.

Tab.3: Distribuzione dei tipi d'impresa per caratteristiche selezionate (% entro ciascuna caratteristica).

	“Avanguardie agenti”	“Resistenti”	“Sfiduciate”
Periodo di fondazione			
-fino al 1975	32,9	43,2	23,9
-1976-1985	25,6	51,2	23,3
-1986-1995	21,1	57,9	21,1
-1996-2007	56,0	20,0	24,0
-fase della crisi	62,9	19,4	17,7
Settore			
-manifatturiero	44,4	35,7	19,8
-costruzioni	22,4	53,5	24,1
-servizi	35,9	40,8	23,2
Classe dimensionale			
-lavoratori individuali	26,6	37,7	35,7
-1-3 addetti	34,3	47,8	18,0
-oltre i 3 addetti	40,3	40,9	18,9
Età del titolare			
-18-25	57,1	14,3	28,6
-26-35	52,3	38,6	9,1
-36-45	40,9	41,7	17,3
-46-55	37,9	42,6	19,5
-56-65	22,6	50,6	26,8
-oltre i 65	21,5	36,9	41,5
Sesso			
-maschio	32,7	43,9	23,3
-femmina	37,0	41,8	21,2
Titolo di studio			
-fino alle elementari	25,0	28,6	46,4
-media inferiore	27,5	45,6	26,9
-media superiore	35,5	44,7	19,8
-laurea/post laurea	55,9	29,4	14,7
Precedente occupazione			
-autonomo	39,2	33,6	27,2
-dipendente	39,2	35,9	24,9
Tipo di attività:			
-in conto proprio	31,7	44,0	24,3
-in conto terzi	48,1	38,0	13,9

Sia i dati quantitativi che le interviste in profondità agli imprenditori e agli esponenti delle associazioni mettono in luce un fatto importante: è la generazione, l'età, il singolo fattore capace di influire più profondamente sulla capacità dell'impresa non solo di tenere, ma di agire come avanguardia contro la crisi. Il *grafico 13* mostra in modo chiaro la differente struttura generazionale dei tre tipi di impresa: mentre le avanguardie si caratterizzano per una quota massima di giovani (meno di 35 anni) e minima di ultrasessantacinquenni, tra le imprese che abbiamo definito "sfiduciate", il ventre molle del sistema di fronte alla crisi, i titolari ormai vicini all'età del pensionamento ascendono fino al 51,8% con un quinto del totale che supera i 65 anni.

Graf. 15: Composizione per età delle tre tipologie d'impresa (% entro ciascun tipo).



Uno dei temi più dirompenti per la tenuta del sistema produttivo soprattutto sul lato della piccola e piccolissima impresa, è il rapporto con il credito. Stretto tra il combinato disposto del calo degli ordinativi e il prolungamento dei tempi di incasso, il mondo della piccola e media impresa fin dalle prime fasi della crisi si è trovato a far fronte a problemi di tenuta finanziaria. L'intervento del tessuto locale, Camera di Commercio, Confidi, rappresentanze, enti locali, ha in parte attutito i colpi della stretta creditizia prodottasi nei primi mesi del 2009 soprattutto nei confronti del mondo dei piccoli. Nel corso del 2009 la nuova Camera di Commercio mediante la rete dei Confidi ha erogato pacchetti di aiuti e di sostegno al credito per svariati milioni di euro. In virtù di questo imponente sforzo sul fronte Confidi sono emersi i primi timori riguardo al fatto che la durata della crisi e la conseguente stretta sul credito possano produrre una crescita delle insolvenze (tradizionalmente basse) e quindi dei problemi di tenuta del sistema di garanzia.

“Un secondo grande problema, è quello oggettivo delle insolvenze: le aziende che vanno male e le aziende che chiedono, lasciano degli strascichi di insolvenze come ricaduta sui Confidi, pesanti. I Confidi sono un po' uno spaccato della nostra imprenditoria, quindi sono realtà di piccola e media dimensione, ma con un patrimonio e un effetto leva molto alto. L'insolvenza viene ad intaccare il patrimonio, per cui

inevitabilmente porta il Confidi ad essere sempre meno forte e sempre meno appetibile per il sistema bancario. Perché se continua a ridurre il suo patrimonio, il sistema bancario è sempre meno disposto ad accettare garanzie da quel Confidi” (API).

Il tema del credito si è riproposto in tutta la sua forza quando la parziale attenuazione del blocco dei mercati a partire da giugno 2009 ha posto l'esigenza di disporre di liquidità per cogliere l'occasione di nuove commesse.

I sentimenti nei confronti del sistema bancario ne risentono in conseguenza, visto che la gran parte degli intervistati attribuisce in toto al mondo della finanza la responsabilità della situazione, non solo della crisi in generale ma delle difficoltà delle piccole imprese. Fino ad arrivare all'idea che tra piccola impresa e banche sia in corso un gioco a somma zero per la sopravvivenza.

“La crisi attuale non è stata una crisi di sovrapproduzione, di mercati o prodotti sbagliati o di arretratezza tecnologica da parte delle aziende: è stata una crisi finanziaria. Questa poi si è ripercossa a cascata dai grossi finanziari all'ultimo degli impiegati togliendo capacità di acquisto e bloccando di fatto il mercato. Io non credo che le nostre aziende che erano competitive, salvo l'essere vissuti un po' sugli allori perché nei momenti di vacche grasse poi uno non pensa più di tanto a spingere le vendite. Queste sono imprese che sono sempre state tecnologicamente avanzate sia come prodotto che come tecnologia di processo. Sono aziende che hanno macchine che sono all'avanguardia. La crisi finanziaria ha prodotto una contrazione sugli ordinativi e le banche hanno chiuso i rubinetti provocando la frittata” (APA).

“Il credito è quello che farà fallire l'artigianato in Lombardia. Quello che non sono riusciti a fare tutti i nostri governanti in cinquant'anni, ci riusciranno le banche in un paio di anni. Perché non c'è come chiudere il rubinetto per vedere la gente morire di sete” (Azienda legno-arredo).

“Non li aiutano le banche, perché le banche in questo momento anche sui piccoli, non solo stanno restringendo i crediti; stanno chiedendo il rientro dei soldi prestati a breve termine, negli ultimi mesi. Mettendo in grande difficoltà l'azienda, che non riesce a farsi pagare: quando ha l'ordinativo in mano, non viene pagata. E al tempo stesso, la banca gli riduce gli affidamenti che gli ha dato fino a poco fa. Per cui l'imprenditore si trova una macchina a secco con tutti che gli tirano fuori la benzina” (API).

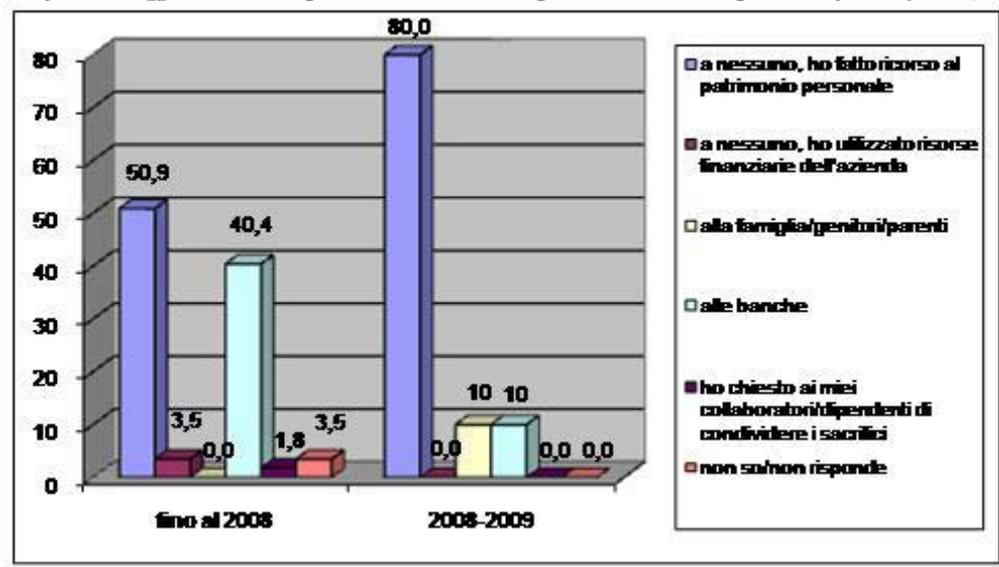
Per la verità, le imprese con le difficoltà finanziarie più dirompenti non sembrano collocarsi nel segmento della piccolissima impresa, quanto soprattutto in quelle che seppur piccole appaiono dotate di un minimo di strutturazione e quindi di costi fissi e di investimenti da remunerare. La situazione prevalente nel mondo della micro-impresa brianzola è di una sostanziale tenuta pur nelle difficoltà. Solo l'11,1% di tutti gli imprenditori intervistati dichiara di aver sofferto problemi finanziari nel corso del 2009, sebbene tra le imprese nate a partire dal 2008 questa percentuale salga fino a raggiungere il 16,4%.

Quali strategie mettono in atto le imprese per affrontare le loro difficoltà? A quali soggetti si sono rivolti gli imprenditori per avere sostegno? I dati dell'indagine parlano chiaro: l'autonomia finanziaria rimane ancora un pilastro nelle strategie del piccolo imprenditore. Il 50,9% delle imprese costituite prima della crisi e ben l'80,0% di quelle nate dopo il suo inizio si sono autofinanziate attraverso il patrimonio personale del

titolare, a fronte di un 40,4% di imprenditori rivoltisi alle banche tra le aziende fondate prima della crisi mentre solo il 10% tra i neoimprenditori è ricorso alle banche per superare le difficoltà. Insomma, i dati sembrano suggerire che i piccoli imprenditori per resistere e salvare la propria azienda più che richiedere credito sono spinti dalla crisi a mettere in discussione il tradizionale stereotipo della “famiglia ricca e dell’azienda povera”, ovvero l’atavica propensione di questi imprenditori a patrimonializzare il capitale personale. Oggi, messi alle strette, cominciano a fare autocalcapitalizzazione iniettando soldi propri, o di provenienza familiare, a sostegno dell’attività. La crisi, insomma, costringe ad intaccare quel patrimonio familiare che era nello stile di questi imprenditori tenere sempre ben distinto dall’attività aziendale, cosa che ha sempre costituito un forte limite alla capitalizzazione e alla crescita di queste imprese, ma allo stesso tempo oggi si sta rivelando un provvidenziale polmone finanziario.

“...quest’anno ha portato tutti, nessuno escluso, io per primo a fare fuori quei quattro soldi che ognuno aveva da parte. Io me li sono bruciati. Nei primi mesi c’erano gli operai da pagare anche se facevi il 50% in meno” (Azienda legno-arredo).

Graf. 16: Soggetti a cui l’imprenditore si è rivolto per risolvere i suoi problemi finanziari? (%)



Tutto bene dunque? Non proprio. Se le imprese tengono attingendo spesso al patrimonio personale, è anche vero che questa situazione è destinata a mutare già nel corso del prossimo anno. E’ questa la grande paura che aleggia sul mondo della piccola e micro-impresa.

In realtà anche la timida ripresa delle commesse registrata ancora tra settembre e ottobre non muta la situazione: perché la tendenza dei clienti a “fare stretching” finanziario scaricandone i costi a valle è ormai generalizzata e ciò sta erodendo i margini della fiducia in uno dei pilastri gestionali della piccola impresa, ovvero l’idea che se il mercato tira il problema della gestione finanziaria dell’impresa non si pone. Oggi invece la razionalità è a breve se non a brevissimo termine.

“Davanti, il problema che ho non è quello del lavoro; il problema che ho è, quanti clienti non onoreranno la loro firma? Punto di domanda. L'incertezza grossa adesso e l'anno prossimo, secondo me sarà questa” (Azienda legno-arredo).

Il timore è che nel 2010 quando le imprese saranno costrette a presentare i bilanci del 2009 con imprese le cicatrici della crisi, dei mancati pagamenti, del calo degli ordini e del fatturato, ecc., il flusso del credito già ora risicato si interrompa definitivamente lasciando “a secco” la gran parte delle aziende. Il 50% delle aziende, si spinge a pronosticare qualcuno. E i famigerati parametri di Basilea II che regolano la concessione delle linee di credito in base ai bilanci ufficiali non faranno che accentuare il problema.

“Quello che la gente non riesce a capire, e purtroppo io sto cercando di sforzarmi per farglielo capire ma non lo capisce, è che i problemi veri saranno l'anno prossimo. E' l'anno prossimo che ci saranno veramente i problemi, perché? Perché alla fine dell'anno noi finiamo i soldi. Già adesso un pochino si vede, ma l'anno prossimo io penso che un pochino di ripresa ci sarà; quindi aumenterà il lavoro. Aumenteranno le ore lavorate, aumenterà la quantità di prodotto che dovremo comperare e tutto quanto. Le banche, già quest'anno non danno credito; lo danno col contagocce. Quest'anno stanno dando col contagocce il credito, mentre noi gli facciamo vedere i bilanci dell'anno scorso. I bilanci di quest'anno, non ci sono ancora. Quando arriveranno i bilanci di quest'anno, non ci sarà un'azienda in Italia che potrà accedere al credito” (Unione artigiani).

“Il problema grosso è che l'anno prossimo, coi parametri di Basilea 2 nessuno avrà più accesso al credito. Nessuno, ma nemmeno la FLAT; nessuno, perché nessuno avrà i bilanci a posto. A questo punto abbiamo una sola strada, se non vogliamo creare un'ecatombe in Italia, ma secondo me anche in Europa perché non penso che i Francesi siano messi tanto meglio di noi, e nemmeno i Tedeschi. Io non so, là, come stanno agendo le banche, però non credo che siano tanto migliori delle nostre. Se non si fa una moratoria di Basilea 2 di almeno due anni, per me l'anno prossimo il 50% delle aziende chiude, e secondo me parecchi chiudono fallendo” (Azienda legno-arredo).

Il ruolo della nuova Camera di Commercio di Monza e Brianza

La creazione della Camera di Commercio e della provincia di Monza e Brianza forniscono di nuovi strumenti istituzionali un territorio percorso da una potente febbre da adattamento ai grandi cambiamenti economici e culturali indotti dalla globalizzazione. Il mutamento di paradigma che ne deriva e la centralità della dialettica tra flussi globali e luoghi rappresentano lo sfondo su cui la crisi impatta. Tutto ciò produce la necessità di individuare uno spazio intermedio posto tra flussi e luoghi in cui si esprima la capacità di un territorio come la Brianza di connettersi ai flussi senza però rimanere schiacciato o svuotato. Questo spazio intermedio che dal punto di vista della *civilisation* economica corrisponde alla nozione di piattaforma produttiva, rappresenta lo spazio di una *governance* dei processi che punti a realizzare una mediazione tra territori e reti, queste ultime intese sempre più come reti aperte caratterizzate da transterritorialità, trans-

settorialità e multilocalizzazione. Reti che costituiscono anche le modalità attraverso cui le imprese leader funzionano da fattori di ibridazione del tessuto produttivo locale intrecciando la dimensione locale con quella globale.

La trasformazione dei sistemi di rete e di filiera da locali e chiusi a globali e aperti pone tuttavia un problema di rapporto con la dimensione del territorio. La crescente capacità delle imprese di “guardare altrove” attraverso le reti può essere guardato come minaccia dai territori e dal tessuto produttivo localizzato spaventati dalla possibile prospettiva di svuotamento del sistema locale. Ciò può essere evitato soltanto attraverso una *governance* dei rapporti tra reti di filiera e sistemi territoriali; una *governance* che riesca a mediare quelle funzioni di interconnessione comprese nel concetto di capitalismo delle reti - dalla mobilità, alla formazione, alla generazione di nuova conoscenza, sino alla rappresentazione dell'identità economica e sociale territoriale. Si conferma cioè la necessità di costruire una dimensione di connessione tra un capitalismo di territorio espressione dell'identità economica - ma anche sociale e politica - dei territori con il capitalismo delle reti.

La Camera di Commercio rappresenta l'organizzazione funzionalmente più adatta a svolgere questa funzione di mediazione/connesione. La stessa crisi ne amplia lo spazio d'azione. In primo luogo perché la Camera di Commercio per definizione è espressione del capitalismo di territorio e del mondo dell'impresa (e soprattutto della piccola e media impresa) e allo stesso tempo è riferimento importante per tutta una serie di autonomie funzionali e reti. La Camera di Commercio è arena in cui ricadono i mutamenti del capitalismo di territorio, filtrati dalle associazioni di rappresentanza che, a loro volta vedono mutare la loro base sociale: nuovi settori e nuove specializzazioni emergenti, imprese manifatturiere che si fanno sempre più terziarie, reti di relazione e mercato sempre più lunghe, ecc.

Sul fronte delle associazioni di rappresentanza intervistate, il ruolo della Camera di Commercio è valutato positivamente sia in termini di efficienza di gestione della macchina amministrativa che di capacità di riversare sul territorio la gran parte delle risorse stanziare. Una funzione valutata molto positivamente è quella di sostegno all'impresa attraverso appositi bandi che, soprattutto in tempi di crisi, costituisce un polmone d'ossigeno importante.

“Secondo me questi bandi devono continuare sicuramente perché tutte le volte che uno ci può rientrare è un'immissione di ossigeno e non fa che bene” (Unione artigiani).

“Se pensiamo a che ritorni ha dato questa Camera di Commercio in due anni di vita sul territorio direi proprio di sì. Ha ridato al territorio il 70% o l'80% di quello che il territorio ha dato alla camera. Noi abbiamo dei costi di gestione come Camera di Monza che sono bassissimi che sono tra i più bassi d'Italia in assoluto. Credo che il costo della gestione sia vicino al 20 o 30% il resto viene riversato a parte una piccola quota che va in attrezzature nuove ecc. perché siamo una camera nuova ma il grosso va riversato di nuovo in incentivazione per le aziende associate. Io credo che in questo momento di crisi la Camera di Commercio faccia già tutto quello che può fare” (APA).

Sia le imprese intervistate che i dirigenti delle associazioni di rappresentanze individuano comunque come principale funzione della Camera di Commercio

l'intervento sul fronte del credito. La Camera di Commercio dovrebbe, nelle parole degli intervistati, intervenire con il suo peso istituzionale di rappresentante del mondo economico per mediare e facilitare l'accesso al credito delle imprese, soprattutto quelle più piccole. Magari agendo in alleanza con il sistema dei Confidi e ponendo sul piatto la grande affidabilità degli imprenditori brianzoli. Dunque, in quanto sede della democrazia economica territoriale, una funzione di connessione con le reti lunghe dalla grande finanza capace di accompagnare all'internazionalizzazione fino alle utilities dell'energia e alla grande rete-moltiplicatore economico della Pedemontana.

“Credo che il ruolo che potrebbe perfezionare e sul quale potrebbe insistere maggiormente sia il rapporto con le banche cioè facilitare le aziende nei rapporti con le banche ma soprattutto spingere le banche ad essere più duttili e corrette nei confronti dei piccoli e dessero una volta ogni tanto un'occhiata per vedere dove hanno perso i soldi che certamente non li hanno persi con le aziende Brianzole e con la dimensione che queste hanno” (APA).

“Una cosa importante sarebbe lavorare sul rapporto con il credito. Indubbiamente far sentire alle imprese che sei dalla loro parte nell'incidere e influenzare le banche e il sistema bancario” (API)

Su questo fronte è la stessa Camera di Commercio che, con l'aggravarsi dell'impatto della crisi, si è mossa creando un servizio di accompagnamento e ascolto di quei piccoli imprenditori che, presi nella tenaglia delle difficoltà finanziarie, si sono trovati a rischio di fallimento dell'impresa. A partire da giugno 2009 è stato così creato uno sportello di ascolto individuale rivolto al segmento della micro-impresa teso oltre che a fornire un appoggio psicologico e umano, soprattutto ad accompagnare l'imprenditore nel formulare quelle garanzie necessarie ad ottenere un accesso al credito che dentro la crisi è divenuto il principale problema delle aziende. Attraverso una convenzione firmata con la rete delle banche locali brianzole, è stato così possibile costruire percorsi protetti che in molti casi hanno consentito di gestire in modo meno traumatico situazioni di grave difficoltà.

BOX 2: Nel 2009 la Camera di Commercio di Monza e Brianza ha aperto uno sportello “anti-crisi” di ascolto e accompagnamento per le micro-imprese (fino a 9 addetti) in difficoltà a seguito della crisi. Lo sportello si caratterizza subito per dedicare una attenzione particolare ad attività di ascolto dell'imprenditore in quanto persona, e quindi dal punto di vista psicologico, oltre che operatore economico con problemi di credito. Rivolto alle imprese più in crisi, lo sportello costruisce un percorso di ascolto personalizzato attraverso il quale il piccolo imprenditore in crisi viene in primo luogo accompagnato alla individuazione precisa dei problemi della sua impresa e quindi guidato nella ricerca delle soluzioni e dei servizi più adatti. Ad oggi si sono rivolti allo sportello 37 imprenditori soprattutto dell'artigianato in conto terzi e del piccolo commercio, fascia d'età intermedia tra i 35 e i 45 anni. Sono per lo più imprese dal modello di business molto elementare, su settori maturi e con una lunga storia alle spalle (in media 15-20 anni di attività) spesso fondate da ex lavoratori, trovatesi improvvisamente di fronte a drastici cali del fatturato dell'ordine del 40-50%, con conseguente difficoltà a pagare le forniture e spesso anche l'erario. A fianco dell'aspetto di ascolto personale il servizio accompagna l'imprenditore alla possibilità di ottenere velocemente piccole linee di credito costituite attraverso un accordo della Camera di Commercio con alcune banche locali, soprattutto BCC.

Anche l'esempio appena proposto dello sportello di ascolto mette in evidenza l'aprirsi per la Camera di Commercio di un possibile campo d'azione nell'accompagnamento delle imprese dentro la crisi. Ciò corrisponderebbe anche ad una domanda di intervento che sembra emergere da molte interviste. La Camera di Commercio è vista come possibile referente di una coalizione territoriale insieme al tessuto associativo finalizzata ad una sorta di rappresentanza complessiva del modello di impresa di territorio. Un sindacalismo funzionale che eserciti una attività di lobby per ottenere provvedimenti favorevoli in termini di sostegno agli investimenti e riformulazione delle politiche pubbliche di intervento.

“Le iniziative potrebbero essere per noi da parte della associazione territoriale o della Camera di Commercio è cercare di investire nella capacità imprenditoriale in questo caso brianzola cioè a cercare di sostenere sempre di più quelle che sono le prerogative delle nostre aziende. Quindi forse dovrebbe essere ruolo di queste associazioni territoriali o della Camera di Commercio di Monza e Brianza che hanno il suo seno tante aziende di fare sentire la loro forza e la loro voce perché queste piccole medie imprese sono il cuore pulsante dell'Italia, sono quelle che permettono all'Italia in un momento di crisi come questo di non andare in crisi come altre nazioni” (Azienda chimica).

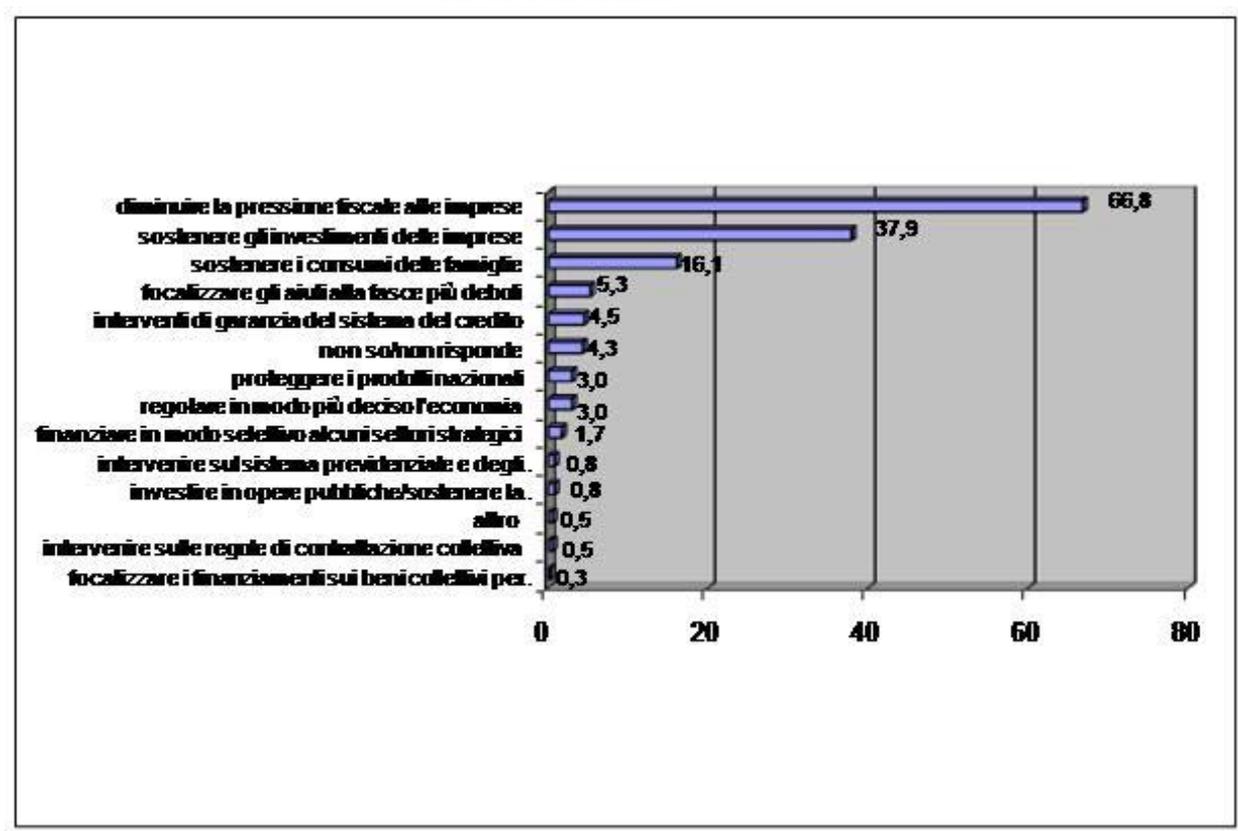
Dunque, possiamo individuare almeno due campi d'azione che all'interno della crisi si aprono per il sistema camerale in alleanza con il tessuto delle rappresentanze. Da un lato, l'accompagnamento alla competizione internazionale e al riposizionamento di mercato delle avanguardie agenti, ovvero di quell'élite del sistema imprenditoriale che già autonomamente ha scelto di incamminarsi lungo la strada dell'esodo dalla crisi attraverso l'innovazione. Accompagnamento che può avvenire sul campo della promozione di reti, di nuovi sbocchi di mercato, di finanziamento dell'innovazione, ecc. Dall'altro lato, la difesa del bene della coesione sociale attraverso iniziative di accompagnamento del segmento più in difficoltà del sistema imprenditoriale per salvaguardare le basi del sistema.

Se il campo della regolazione locale con le Camere di Commercio in prima fila dentro la crisi ha acquisito nuova rilevanza, è anche vero che di fronte allo Tsunami finanziario una delle reazioni culturali più dirompenti emerse nel contesto delle società occidentali in questo anno e mezzo di crisi è stato il ritorno prepotente del concetto di Statonazione come grande regolatore e soggetto di intervento nell'economia rispetto ai padroni dei flussi della globalizzazione economica e finanziaria. Un ritorno che, sul piano culturale, ha assunto anzitutto la richiesta di una protezione contro i processi di selezione darwiniana che la crisi stessa ha innescato. La stessa concessione della CIG in deroga ha rappresentato un passaggio importante nell'evoluzione in senso postfordista del sistema degli ammortizzatori sociali erogati dallo stato. Diventa allora interessante capire quale domanda di intervento sale dal mondo della piccola impresa in direzione dello Stato.

Nello specifico (grafico 17) la domanda che i piccoli imprenditori brianzoli rivolgono alla sfera statale è in primo luogo di riduzione della pressione fiscale (66,8 %) e di intervento per sostenere gli investimenti delle imprese (37,9 %) e i consumi delle famiglie (16,1 %). Una domanda di aiuti necessari per resistere nell'attraversamento della

crisi ma non di privilegi, bensì di più libertà d'azione e soprattutto di burocratizzazione amministrativa e fiscale. Temi di governo e regolazione dei flussi finanziari oppure di intervento sul quadro regolativi dei rapporti tra capitale e lavoro o ancora di promozione di beni competitivi territoriali quali reti, infrastrutture, formazione, riscuotono percentuali di consenso di gran lunga inferiori.

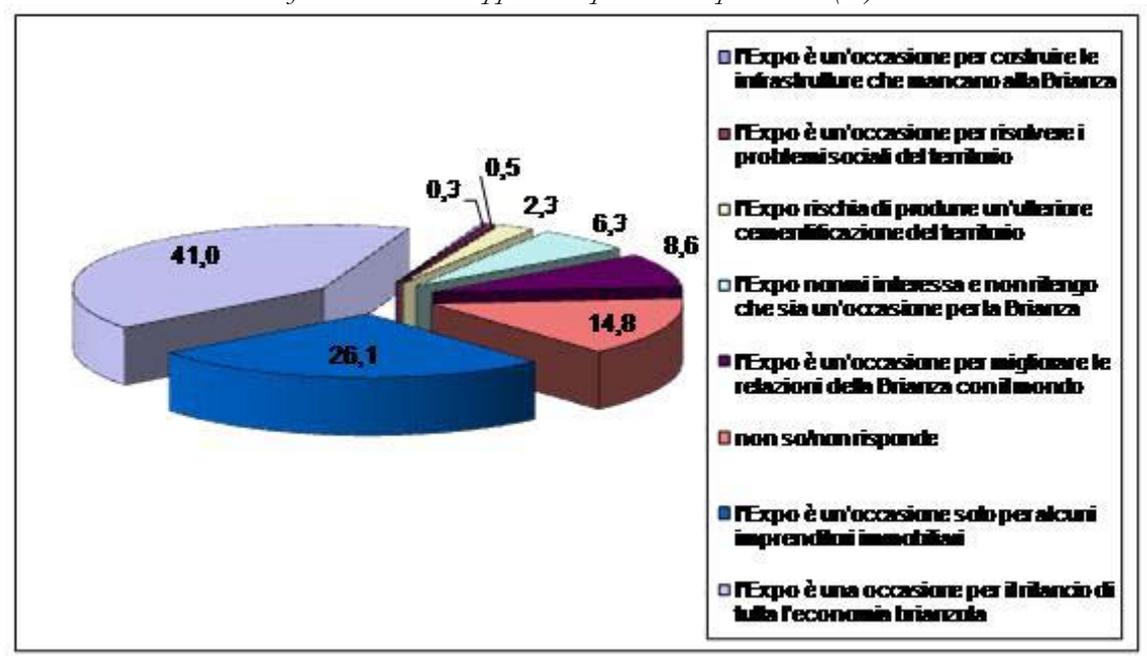
Graf. 17: La regolazione pubblica: quali interventi dei poteri pubblici per favorire una ripresa dell'economia italiana?



Infine un possibile importante campo di lavoro rappresenta l'accompagnamento del tessuto imprenditoriale nella prospettiva di Expo 2015. I dati delle interviste mostrano come su questo tema si apra un terreno difficile ma cruciale per le imprese del territorio. Va detto che in questa prima fase l'atteggiamento della nebulosa di piccole imprese commerciali, artigiane e manifatturiere della Brianza mostra un certo interesse per l'Expo' come occasione di rilancio economico del territorio (41,0%) e tuttavia traspare una consistente sfiducia sul carattere effettivamente aperto del percorso di avvicinamento all'evento. Infatti, il 26,1% ritiene che Expo sia più che altro un'occasione "solo per alcuni imprenditori immobiliari". Molto basso è infine l'interesse per l'aspetto culturale del grande evento, visto che solo l'8,6% ritiene che Expo' sia soprattutto un'occasione per aprire e migliorare le relazioni del territorio con il mondo. Tuttavia spazi di intervento esistono solo che si guardi, ad esempio, alla relazione che esiste tra strategie delle imprese nell'affrontare la crisi e atteggiamenti verso l'evento del

2015. Le imprese che abbiamo definito come avanguardie agenti, il cluster innovativo del nostro campione appare molto più propenso a dare fiducia ad Expo come motore di sviluppo e rilancio economico, visto che il 48,5% legge in questa chiave l'evento contro il 30,7% delle imprese "sfiduciate" e il 40,6% di quelle "resistenti"; nel medesimo tempo sono l'11,8% le "avanguardie" che vedono Expo come occasione di apertura del territorio verso il mondo contro l'8,8% delle aziende "resistenti" e il 3,6% di quelle "sfiduciate". Dunque, esiste una minoranza interessata e potenzialmente coinvolgibile nel processo di avvicinamento.

Graf. 18: Che cosa rappresenta per lei l'Expo 2015? (%)



Fare rete nella crisi: un asset difficile da costruire

Le reti tra imprese sono il *leprechauns* della foresta economica, leggendarie creature con speciali poteri per lo più non rintracciabili né visibili nel mondo reale. Difficili da studiare e spesso ancora più impalpabili quanto a consistenza e spessore. Eppure mai come oggi dentro la crisi il concetto di rete è al centro del dibattito e dei *desiderata* degli attori locali, visto come il grimaldello per riuscire a superare i limiti del modello senza doverne mettere in discussione i fondamenti. In una economia sempre più "informazionale, interconnessa e globale", è evidente come la capacità di costruire reti di divisione del lavoro e di gestione cooperativa delle filiere costituisce una strada maestra per abbassare i costi delle conoscenze, per moltiplicarne le possibilità di utilizzo e migliorarne il valore d'uso. La rete, in altre parole, diventa una modalità di moltiplicazione del valore generato, senza dover avere dimensioni d'impresa tali da permettere economie di scala interne. La via maestra attraverso cui anche i piccoli possono affrontare i due grandi mutamenti di fine secolo, la globalizzazione dei mercati

e la smaterializzazione del valore; consentendo così di cogliere tempestivamente i movimenti del mercato, attivando di volta in volta le competenze e le specializzazioni più idonee in uno schema a geometria variabile. Tutto questo rimanda comunque all'evoluzione di specificità che sono storicamente presenti nel tessuto economico brianzolo e che di esso costituiscono, a loro volta, un'importante evoluzione: in negativo come in positivo. La Brianza, terra di radicato individualismo, può vantare sul fronte delle istituzioni locali un patrimonio di forme di coordinamento non da poco. Dalla prima Cooperativa di Lavoro e Produzione tra Falegnami ed Intagliatori fondata a Meda nel primo dopoguerra fino ai consorzi locali e alle reti d'impresa nati alla fine del secolo scorso per affrontare l'incombente concorrenza globale, la Brianza è un territorio ricco di capitale sociale territoriale. Il distretto del legno con le sue reti locali a maglia stretta nasce a ridosso del primo XIX secolo.

V'è un dilemma nel racconto degli intervistati sul tema delle reti d'impresa: tutti ne indicano l'estrema necessità e auspicabilità come strategia vincente per allontanarsi dall'epicentro della crisi, eppure tutti sono altrettanto convinti della estrema difficoltà di muoversi con decisione in tempi brevi in questa direzione. Il principale ostacolo segnalato da tutti come un vero e proprio macigno posto sulla via della costruzione di reti cooperative è la tradizionale antropologia individualista del piccolo imprenditore brianzolo. Spesso la barriera di un individualismo competitivo fortissimo è troppo alta anche per realizzare semplici accordi di acquisto di materie prime in comune.

“Quella brianzola è una popolazione che non ha mai, mai visto di buon occhio né il consorzarsi, né il fondersi, né il collaborare più di quel tanto. Se hai bisogno vieni lì, mi chiedi un favore e io te lo faccio. Le faccio un esempio: uno, due, tre lucidatori. Io sono pieno di lavoro, questo è qua a fare un tubo... ipotesi, perché è anche lui pieno di lavoro, però, ipotesi. Allora io gli dico: “Senti, per piacere fammi un po' di lavoro tu, che non fai un tubo”, e questo può succedere. Ma finito quel lavoretto lì, basta perché io, anche se ne ho tanto, me lo tengo io. Io faccio i miei interessi, tu fai i tuoi, lui fa i suoi. Quindi è molto difficile, data anche la mentalità del brianzolo, creare gruppo. Perché io, molte volte ho portato avanti questo discorso sia con i lucidatori, che con i falegnami: noi ci rivolgiamo ad aziende che ci fanno un determinato prezzo. E allora io dico: “Ma ragazzi, perché non ci consorziamo tutti, che andiamo a pagare tutti 0.80?”. Questo qua mi dice di no, subito: “No, no, perché io devo portare te ad avere il mio stesso prezzo?” “Ma lo paghi meno anche tu?”. Ma il ragionamento è quello, e da lì non ti schiodi, puoi fare tutti i ragionamenti che vuoi. Gli dici: “Ma cavoli, tu ci guadagni 15 centesimi al chilo ne consumi tonnellate, fai il conto di quanto risparmi alla fine dell'anno: parliamo di mille, duemila euro, tremila euro” (Azienda legno-arredo).

Le reti anche quando si costituiscono sono del tutto informali e molto precarie, finalizzate a conseguire un particolare vantaggio nel breve periodo per poi ritirare subito dopo la disponibilità a cooperare. Sono reti del tutto locali, fondate in prevalenza sulla prossimità fisica dei produttori, spesso centrate su valori di legame come conoscenza personale, amicizia, fiducia, lealtà, correttezza oppure basate sulla comune residenzialità in un luogo. Queste reti informali sembrano realizzare obiettivi di reciprocità e relazionalità; sono reti non ordinate gerarchicamente, per definizione instabili e sovente attivate al solo fine di scambiare informazioni relativamente a tecnologie, mercati, opportunità. Soprattutto sono reti la cui funzionalità si fonda sulla fiducia personale e

sul vincolo della reciprocità: funzionano nella misura in cui nessuno utilizza l'opzione dell'uscita individuale pur in assenza di meccanismi formali di sanzione. E' il caso, ad esempio, dello scambio di commesse che superano le capacità produttive del singolo quando la situazione di mercato è buona, oppure per la costruzione del capannone per l'attività, uno dei pochi casi di successo emersi dalle interviste quanto a capacità di organizzare in modo formalizzato e duraturo la cooperazione.

Uno dei punti più rilevanti emersi attraverso le testimonianze degli imprenditori e dei dirigenti del mondo delle rappresentanze locali, è la difficoltà da parte delle rappresentanze a bucare questa barriera culturale per favorire la messa in rete del mondo dei piccoli. Tutte le organizzazioni anche se con diversa enfasi hanno posto in luce la difficoltà incontrata fino ad ora nell'andare al di là di una semplice attività formativa e di promozione culturale. Essenzialmente le associazioni intervengono quando l'imprenditore ha già deciso di giocare la carta della cooperazione con altri.

*“Qualche esempio felice in Brianza c'è stato, come il marchio ****; qualche tentativo, stimolo all'imprenditoria di cercare di mettere insieme a fattor comune delle risorse, delle opportunità per cercare – soprattutto sui mercati esteri – di aggredire le opportunità unendo le forze. Sono state sperimentate iniziative su diversi fronti: il gruppo d'acquisto, piuttosto che del rapporto con l'università, piuttosto che l'estero; o la condivisione di soluzioni tecnologiche o meglio dello sviluppo di soluzioni tecnologiche. Tutte quelle a cui ho assistito io sono nate e hanno avuto il loro iter legato ad un oggetto ben preciso e si sono sciolte, raggiunto o non raggiunto l'obiettivo. Si fanno tante riunioni, tanti convegni, seminari, confronti, dibattiti sul tema ma io vedo che l'imprenditoria da questo approccio non si muove” (API).*

“Noi possiamo solo farlo a livello formativo. Possiamo dare tutto il supporto nel momento in cui le aziende decidono di iniziare un percorso di consorzio, aggregazione vera e propria, fusione alla pari, fusione di aziende di tipo diverso in filiera, piuttosto che di aziende concorrenti. A livello culturale, il messaggio cerchiamo di darlo forte, così come lo dà la Presidenza Nazionale di Giuseppe Moraldini. Però, il ruolo dell'associazione può essere un ruolo iniziale, culturale.

Nonostante le difficoltà ... piccole reti crescono

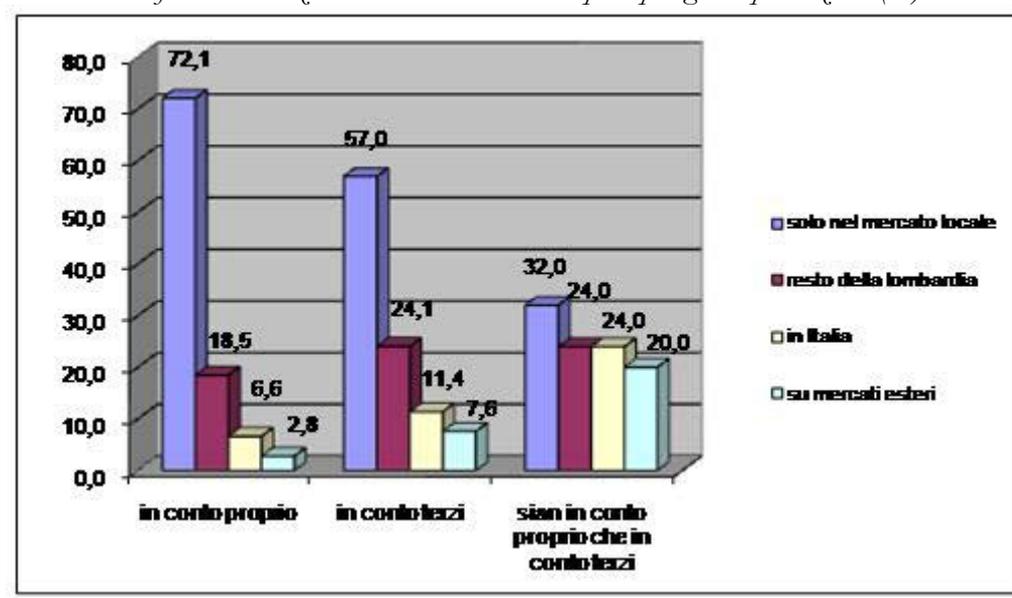
Se gli aspetti critici e le difficoltà non mancano, è tuttavia vero che l'imprenditore brianzolo, nei fatti, ha intrecciato il suo atavico individualismo con la capacità di tessere reti e relazioni che per quanto magari localistiche o provvisorie hanno consentito il costituirsi di un sistema di filiere profondamente radicato nel territorio che è riuscito anche a dare vita ad esempi di reti aperte sul mondo. Incominciamo dalle reti commerciali e di subfornitura.

Tra le imprese del nostro campione dominano reti commerciali incentrate sui mercati locali. Il 68,4% di tutte le imprese intervistate colloca le sue produzioni entro i confini provinciali, il 19,4% ha un mercato regionale, l'8,0% nazionale, il 2,3% internazionale e l'1,8% globale (in tutti i paesi del mondo). Naturalmente questo carattere marcatamente localista vale soprattutto per le piccole attività dei servizi (82,0%) e per le costruzioni (64,1%) mentre è molto meno vero nel caso della manifattura dove è “solo” il 41,3%

che si limita a collocare i suoi prodotti nel territorio limitrofo. Questa peculiarità settoriale spiega anche il maggiore “localismo” delle reti commerciali delle imprese neonate durante la crisi, in cui abbondano le piccole attività terziarie. Come prevedibile sono le “impresine” più strutturate (oltre i 3 addetti) quelle capaci di praticare gli oceani tempestosi dei mercati esteri, con il 10,1% che commercia fuori dai confini nazionali e il 48,4% che si limita a praticare i mercati locali.

Lungo queste reti commerciali che per una quota - piccola - spiccano il volo dal territorio verso i mercati internazionali, la gran parte delle micro-imprese intervistate opera con una sua autonomia visto che oltre l’80% “vende in conto proprio” e solo il 17,3% opera come terzista totalmente o in parte. Anche in questo caso, va da sé, la variabile fondamentale che distingue il tipo di attività è il settore: se nel terziario il 95,8% opera in conto proprio, nelle costruzioni la quota scende già al 76,5% e nella manifattura, il cuore del mondo della filiera, è il 59,5% del campione che lavora con un marchio proprio, mentre il restante 40,5% opera come contoterzista.

Graf. 19: Ubicazione delle reti commerciali per tipologia di produzione (%)



Quanto al grado di apertura e ampiezza geografica delle filiere, prevale nettamente il modello vocalista: il 57,0% dei terzisti intervistati è inserito in reti di fornitura provinciali e un ulteriore 24% regionali. Solo il 19,0% riesce ad estendere le sue reti fuori dal contesto lombardo. Diversa la situazione per chi non si trova ingabbiato in filiere troppo corte o verticali: tra le micro-imprese che riescono a mixare subfornitura con un mercato proprio la quota di chi controlla reti medie o lunghe (internazionali) cresce fino al 44,0%, mentre la quota di chi opera soltanto a corto raggio scende al 32,0%. Non è poco solo che si tenga in conto della ridottissima dimensione delle imprese intervistate. Tra le imprese che mixano marchio proprio e contoterzi soltanto l’8,0% ha un solo committente e oltre un terzo produce soltanto fino ad un massimo del 20% per il principale committente, mentre tra i terzisti puri la situazione è più difficile con oltre un

quinto in situazione di monocommittenza. Insomma, per quanto magari deboli e intermittenti, i segnali di una certa apertura rispetto all'esigenza di allungare e diversificare le proprie reti di commercializzazione sembrano esserci anche tra i più piccoli pur rimanendo forse un problema di eccessiva chiusura delle reti di subfornitura pura.

Ma la Brianza, nonostante l'individualismo diffuso, è territorio in cui il tema delle reti per la competitività non è mai stato posto unicamente in termini di commercializzazione da parte delle singole imprese o di reti puramente informali e provvisorie. Esiste un capitale sociale del territorio fatto di organizzazioni, consorzi, patti, orientati a produrre beni competitivi al servizio del tessuto di piccola impresa. E' un capitale sociale fatto a volte di reti locali, altre volte transterritoriali, più spesso settoriali. Di seguito accenniamo ad alcuni casi particolarmente significativi per il valore di esemplificazione che essi possono avere nel ragionare di uscita dalla crisi.

- **I.Style.** La rete promossa da CDO Brianza tre anni or sono all'interno dell'annuale evento di *matching* tra le imprese associate nella Fiera di Rho-Pero, parte su un progetto di contract nel settore del legno-arredo coalizzando 10 aziende del territorio. La rete, dunque, si configura come una iniziativa di una associazione imprenditoriale (come bene di club) con l'obiettivo di sviluppare servizi di internazionalizzazione ad alcuni associati con un prevalente carattere di settore. Ha operato soprattutto su mercati di Paesi emergenti come l'India identificando alcune figure terziarie necessarie per penetrare quei mercati e organizzando poi la filiera necessaria per competere nell'ottenimento di grandi commesse. La penetrazione dei mercati si affida ad un marchio unico, I.Style appunto, con l'apertura di una sede operativa e, in previsione, uno show room unico a Mumbai.
- **Progetto Lissone.** Sempre nel mondo della filiera del legno-arredo, nel 1997 a Lissone, per affrontare una forte crisi del settore, nasce su proposta dell'ente locale, un Consorzio che riunisce tutti i settori coinvolti nella filiera del mobile: i piccoli produttori artigiani del luogo, i commercianti, alcuni studi professionali di design e una serie di produttori di complementi d'arredo. La rete si formalizza, diventa permanente e gestisce (e ridistribuisce) direttamente una serie di commesse, soprattutto sul fronte del contract, che i singoli associati da soli non sarebbero in grado di gestire.
- **Consorzio degli artigiani mobiliari di Cabiato "Cabiato produce".** E' una rete locale formalizzata, a struttura multifunzionale, fondata nel 1974 su iniziativa di un artigiano locale e che inizialmente riunisce soltanto imprenditori legati da legami personali informali. Dopo una crisi iniziale, a metà anni ottanta la rete si arricchisce di servizi terziari e manageriali che la rilanciano aprendosi verso i mercati esteri attraverso una strategia di valorizzazione del marchio e una specializzazione nel contract.
- **Made in Meda.** E' una rete territoriale promossa nel 2000 dall'assessorato alla politica economica del comune di Meda, storico centro del distretto del legno-arredo, per organizzare un sistema stabile di relazioni ed erogare servizi alle imprese produttive del distretto medese. I campi d'azione sono tre: a) promozione di partecipazione collettiva a fiere ed eventi internazionali, missioni

commerciali, ecc.; b) formazione aziendale per imprenditori; c) distribuzione promuovendo l'insediamento di show room e punti vendita in molte capitali internazionali.

- **Il CLAC di Cantù.** Il Centro Servizi per il Legno Arredo (CLAC) viene costituito nel 1992 con lo scopo di sostenere la modernizzazione delle piccole imprese mobiliere locali con un accordo tra rappresentanze, imprese e istituzioni locali. Il CLAC opera come agenzia di materializzazione e terziarizzazione con servizi di comunicazione, promozione internazionale, innovazione tecnologica, design, rappresentazione attraverso mostre per la valorizzazione del design della produzione mobiliere, cercando inoltre di collegare le realtà produttive con i centri di ricerca e le Università che costellano l'area vasta milanese e pedemontana.

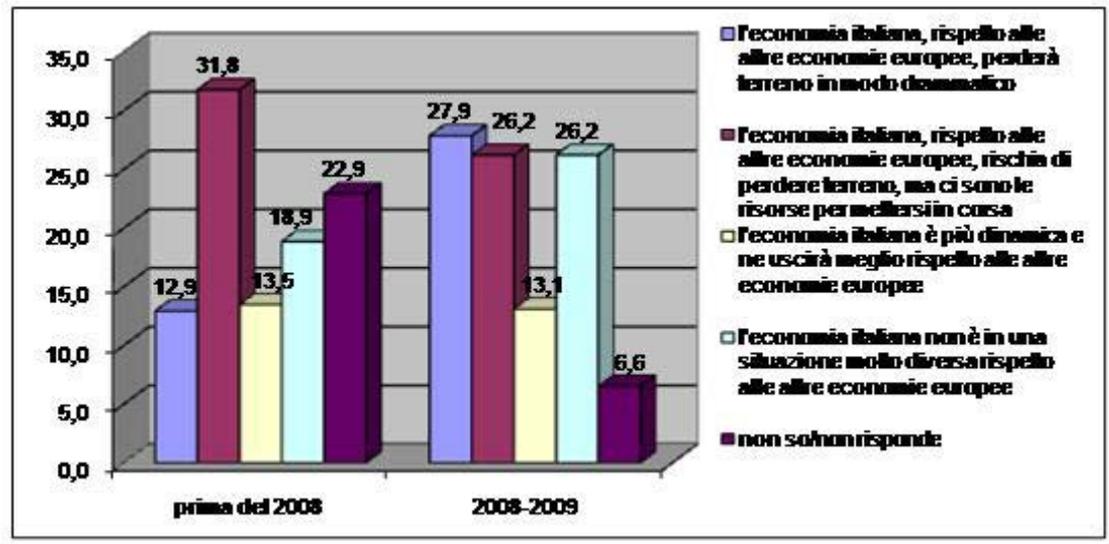
La crisi, l'Italia e il rapporto con la globalizzazione: l'opinione delle piccole imprese della Brianza

L'alternarsi di previsioni riguardo l'impatto della crisi sull'economia italiana rappresenta un ulteriore elemento di incertezza che pesa sulla fiducia degli imprenditori, soprattutto dei più piccoli.

Tra gli imprenditori del nostro campione i realisti che ritengono la crisi "strutturale e destinata a durare ancora molto tempo" prevalgono nettamente (61,8%) su chi ritiene ottimisticamente che "ormai il peggio è passato e già nel breve periodo inizierà la ripresa" (20,4%). Al realismo sui tempi della crisi e la sua profondità si associa però una fiducia di fondo nelle risorse endogene del sistema nazionale messo a confronto con gli altri sistemi europei. Su questo piano compaiono però differenze abbastanza vistose di percezione tra i neoimprenditori che hanno aperto la propria attività durante la crisi e gli altri, visto che tra i primi l'opzione più votata con il 27,9% indica per l'Italia un declino irreversibile della sua economia mentre tra gli imprenditori di più lungo corso prevale con il 31,8% l'idea che nonostante le difficoltà della situazione "ci siano le risorse per rimettersi in corsa" (grafico 20). Leggendo i dati per settori produttivi, è da notare sicuramente il maggiore pessimismo degli imprenditori manifatturieri più tentati dall'ipotesi "declinista" e soprattutto l'effetto della variabile generazionale con i giovani più fiduciosi nella possibilità del Paese di farcela.

Quali scelte effettuare come sistema paese per affrontare una crisi globale come quella attuale? Aprirsi ancora di più ai mercati globali oppure erigere barriere per tutelarsi dalla concorrenza delle tigri asiatiche? Il dilemma non è di oggi e in realtà la questione del protezionismo era oggetto di dibattito già prima del crack finanziario di Lehman Brothers. D'altronde proprio la microimpresa locale, prima sul fronte manifatturiero e oggi anche su quello del piccolo commercio, fin dagli anni novanta ha rappresentato il segmento del sistema economico su cui i vantaggi di costo che la globalizzazione ha assegnato ai Paesi emergenti hanno impattato in modo più diretto. Come vede dunque la questione il mondo della micro-impresa brianzola?

Graf. 20: A suo parere, rispetto alle altre economie europee, quale sarà l'impatto della crisi sull'economia del nostro paese?

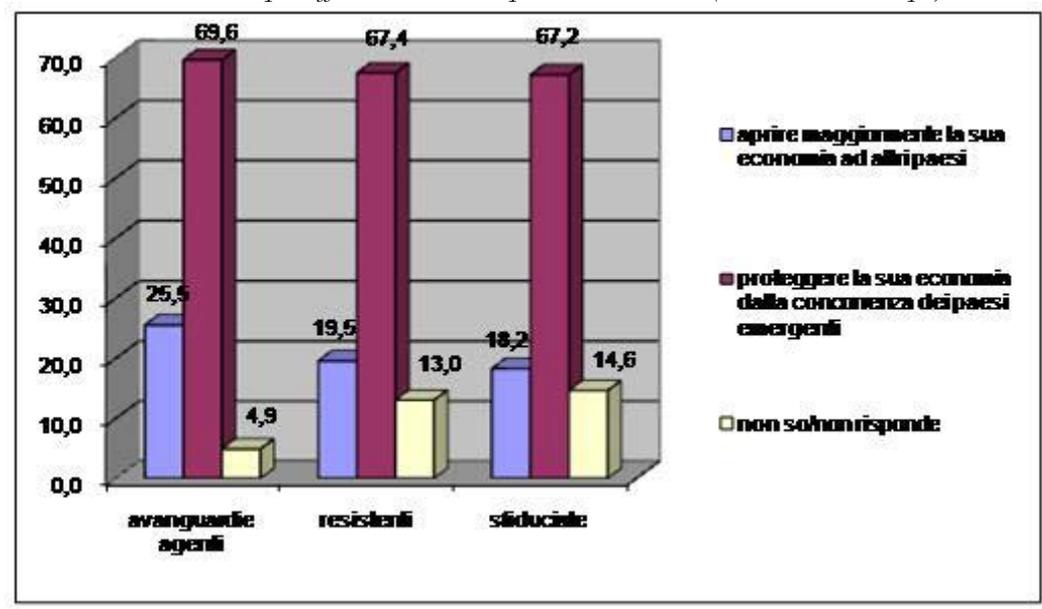


E' presto detto: solo poco più di un quinto (21,3%) ritiene che "l'Italia dovrebbe aprire maggiormente la sua economia ad altri paesi" mentre il 68,1% ritiene che in questo momento l'Italia dovrebbe "proteggere la sua economia dalla concorrenza dei paesi emergenti", con un ulteriore rafforzamento del consenso alle posizioni protezioniste tra le nuove imprese nate durante la crisi (88,5%), quelle un po' più strutturate (sopra i 3 addetti) e soprattutto nel mondo dei terzisti del manifatturiero, tra i quali il consenso all'opzione protezionista sale all'81,0%.

Che la tentazione della chiusura stia facendo proseliti nel mondo della piccola e piccolissima impresa è dimostrato anche dai dati del *grafico 21* dove anche tra le imprese che per affrontare la crisi hanno adottato comportamenti da avanguardia, pur con un maggiore consenso, l'opzione di apertura ai mercati internazionali rimane largamente minoritaria (poco più di un quarto del totale).

Se è vero che nei momenti di difficoltà l'Essere sotto la spinta degli eventi torna ai fondamenti, dentro la crisi il rischio che si sta concretizzando in riferimento al mondo del capitalismo di territorio è la deriva verso un fondamentalismo fatto di chiusura e rancore verso la globalizzazione vista non come un destino da attraversare e interpretare ma un evento incontrollabile.

Graf. 21: Strategie delle imprese e politiche di sistema per tipologia di comportamento dell'impresa dentro la crisi: per affrontare la crisi aprirsi o chiudersi? (% entro ciascun tipo).



Un rancore che, a dire il vero, spesso sembra alimentarsi della percezione di aver subito un torto o comunque di vedere non riconosciuto un merito venendo invece associati ad una immagine generalizzata di evasione fiscale e illegalità.

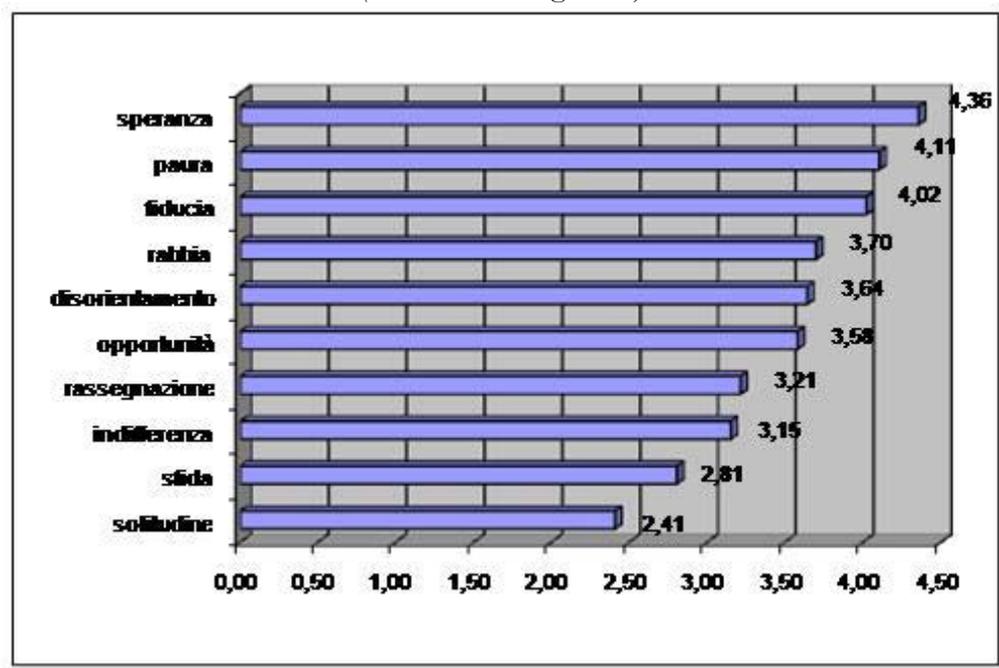
“Io, come artigiano mi sento sempre trattato male. Purtroppo, l'artigiano è sempre stato considerato quello che non ha mai pagato le tasse, quello che ha sempre lavorato in nero; io, invece, pensa che è tutta la vita che... io sono entrato in quell'attività che c'era possibilità di fare nero. Non l'ho fatto, e ho cercato di sviluppare la mia impresa, pensando: io, per creare competitività come posso andare in un certo senso, a essere capace di lavorare regolarmente, senza aver dubbi che la finanza venga a trovarmi e a rompere le scatole? Questo, personalmente l'ho sempre pensato, e sono andato su questo spirito” (Azienda legno arredo).

Diventa interessante, perciò, capire quali sentimenti nutrano i micro imprenditori rispetto al concetto stesso di globalizzazione. Il termometro dei sentimenti presentato nel grafico 23 indica la prevalenza di una combinazione di sentimenti positivi e negativi che relativizza almeno in parte l'immagine tradizionale di artigiani e piccoli commercianti come ceti compiutamente ostili all'idea stessa di globale. I primi quattro sentimenti registrati in ordine di importanza sono infatti speranza, paura, fiducia e rabbia. Per tentare di cogliere il significato di questo mix di orientamenti, abbiamo sottoposto le domande ad una analisi di tipo fattoriale da cui sono emerse *tre dimensioni culturali* di fondo che sostanziano e rendono intelligibile ciò che gli imprenditori intervistati pensano dell'idea di globalizzazione (vedi tab.5):

- la dimensione del *rancore* che associa sentimenti come paura, rabbia, disorientamento, rassegnazione;

- la dimensione della *globalizzazione come destino*, che accomuna sentimenti positivi come sfida, opportunità, speranza, fiducia;
- infine la dimensione che possiamo definire dello *spaesamento* che comprende sentimenti come solitudine e indifferenza e rappresenta il lato oscuro di sradicamento e isolamento del processo di individualizzazione caratterizzante l'attuale fase storica di modernizzazione globale;

Graf. 22: Quanto associa ciascun sentimento alla sua idea di globalizzazione?
(valore medio, range 1-10):



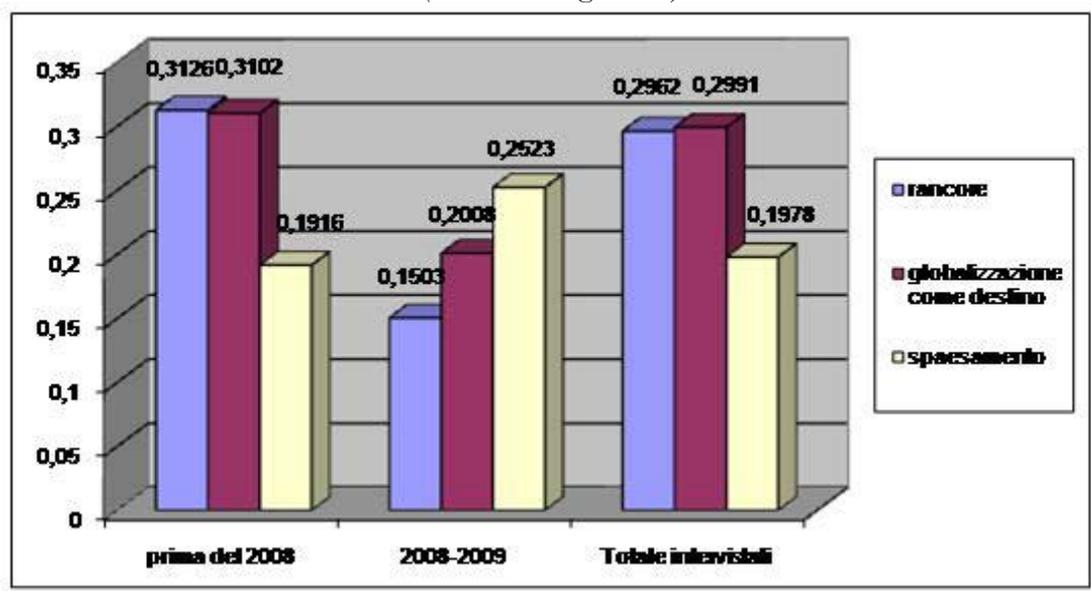
Tab.5: Sentimenti associati all'idea di globalizzazione: analisi per componenti principali.

	Fattore 1: Il rancore	Fattore 2: globalizzazione come destino	Fattore 3: Lo spaesamento
-paura	.854		
-disorientamento	.868		
-rabbia	.831		
-rassegnazione	.780		
-sfida		.609	
-opportunità		.773	
-speranza		.784	
-fiducia		.851	
-solitudine			.620
-indifferenza			.851

Nota: Analisi delle componenti fattoriali. Gli indici di correlazione rappresentati in ciascuna colonna segnalano con linguaggio statistico quali istituzioni si correlano con ciascuna delle dimensioni di significato individuate.

Ciò che è più interessante, tuttavia, è capire quanto questi sentimenti di fondo nei confronti della grande trasformazione dell'economia globale caratterizzino gli imprenditori intervistati. Lo abbiamo analizzato trasformando i tre sentimenti di fondo in altrettanti indici⁴. Il *grafico 23* mostra in modo evidente come i due sentimenti prevalenti tra i micro-imprenditori intervistati siano polarizzati sulle due dimensioni opposte del rancore e dell'apertura, mentre meno diffuso appare il sentimento dello spaesamento. L'aspetto più interessante dei dati presentati nel grafico riguarda tuttavia la differente struttura dei sentimenti che caratterizza i nuovi imprenditori, tra i quali invece sono i sentimenti di solitudine e indifferenza che abbiamo riassunto sotto l'etichetta di spaesamento ad essere i più diffusi, seguiti dal sentimento di apertura rispetto alla dimensione globale mentre la dimensione del rancore appare meno presente. Insomma, se tra chi è più navigato le risorse dell'esperienza e della tradizione consentono di mantenere dei punti di riferimento, tra i neofiti emerge una esigenza di accompagnamento che sconfigga solitudine e sensazione di isolamento di fronte ad eventi che sfuggono alla propria capacità di controllo.

Graf. 23: Sentimenti nei confronti della globalizzazione per periodo di costituzione dell'impresa (valori medi degli indici)



Come si distribuiscono questi sentimenti nei confronti della globalizzazione rispetto alle diverse caratteristiche strutturali dell'impresa e personali degli imprenditori? E' evidente come, mediamente, orientamenti di chiusura e rancore verso una realtà globale che si percepisce sempre più turbolenta prevalgono soprattutto tra gli intervistati quaranta-cinquantenni, maschi, non iscritti ad alcuna associazione di rappresentanza,

⁴ La procedura di trasformazione ha comportato il calcolo di tre indici additivi sommando le variabili corrispondenti a ciascuna delle tre dimensioni rilevate attraverso l'analisi fattoriale. Successivamente, i tre indici additivi sono stati sottoposti ad una duplice procedura di standardizzazione e normalizzazione.

con titolo di studio intermedio (licenza media superiore), operanti soprattutto nel settore delle costruzioni e, quanto al rapporto con la crisi, collocabili tra le imprese resistenti o sfiduciate.

La crisi come dimensione personale

“La parola “artigiano” evoca immediatamente una scena. Se spiamo dalla finestra nella bottega di un falegname, vediamo un uomo di una certa età circondato dai suoi apprendisti e dai suoi arnesi. L’ordine regna sovrano: parti di sedia impilate secondo il tipo, l’odore fresco dei trucioli riempie il locale, il falegname è chino sul suo bancone, intento a incidere con precisione le forme per un intarsio. Ma la sopravvivenza della bottega è a rischio da quando hanno aperto una fabbrica di mobili in serie in fondo alla strada.”

Con questa immagine si apre il capitolo “Le tribolazioni dell’artigiano” del libro di Richard Sennet “L’uomo artigiano”. La scena è ambientata in un passato che facilmente può essere ricondotto a oggi: il falegname non si chiama più così da tempo, è un imprenditore della filiera del legno (o di quella meccanica o edile) della Brianza, non lavora più a mano ma con sofisticate macchine numeriche ma l’odore dei trucioli rimane così come gli apprendisti, più spesso soci o parenti che lavorano con lui, e la fabbrica che apre non è proprio dietro l’angolo ma, nell’annullamento degli spazi prodotto dalla globalizzazione, è come se lo fosse.

Uno dei fulcri della scena sta in quell’ ‘intento a incidere con precisione le forme per un intarsio’, Sennet infatti individua nella ‘maestria’ “un impulso umano fondamentale sempre vivo, il desiderio di svolgere bene un lavoro per se stesso”. È questa la ‘maestria’ che ritroviamo in tutte le imprese intervistate nel territorio della Brianza dalla filiera del legno a quella meccanica o edile. Qui si asseconda l’impulso perché si è capito da tempo che la qualità è quella che vince, ossia la qualità e unicità del proprio prodotto o servizio. Al raggiungimento di questo obiettivo le imprese brianzole si dedicano da lungo tempo: hanno innovato, si sono aggiornate, hanno impegnato risorse nella ricerca e nello sviluppo di prodotto e di processo per ottenere quello che viene riconosciuto nel mondo come un prodotto di alta qualità, compresi i fiori all’occhiello del *made in Italy*.

Ma nonostante questo, la crisi, per coloro i quali ne sono più colpiti, arriva improvvisa, aggravando situazioni negative pregresse, accelerando processi di deterioramento già in corso ma talvolta anche colpendo a freddo realtà stabili e positive. Ci sembra di vedere il piccolo imprenditore delle filiere del territorio - combattere prima come Don Chisciotte contro il turbinare della bufera e dopo, passata la sfuriata, pian piano riprendere il suo masso e trascinarlo con fatica per la salita, moderno Sisifo contro forze più grandi di lui e imperscrutabili.

“.....le nostre imprese hanno passato molti esami, ci siamo certificati abbiamo preso la certificazione di qualità, di sistema aziendale, certificazioni ambientali, abbiamo innovato le nostre produzioni, i macchinari, abbiamo inserito il management nelle nostre imprese. Quindi tutti passaggi che chi più e chi meno abbiamo dovuto implementare. Il problema vero ora è che abbiamo un prodotto bello, innovato, locale, espressione anche della creatività e della artigianalità locale, che non sappiamo a

chi dare perché in realtà poi andiamo contro un mercato veramente globalizzato e un mercato che non ha regole” (CNA).

Se di fronte alla globalizzazione abbiamo visto che i sentimenti si polarizzano tra il rancore e l'accettazione di un destino inevitabile, di fronte alla crisi in atto, a uno sguardo più ravvicinato che vorrebbe cogliere il sentimento più intimo dell'imprenditore in crisi, quello che pervade l'uomo, appare la rabbia. Il calo dei fatturati può anche non essere gravissimo e in pochi denunciano veri e propri problemi finanziari. Ciò non toglie che sul piano personale e dei sentimenti prevalga una rabbia impotente di fronte a una crisi che si addebita ad altri ma che travolge e ferma tutto, come per incanto. È come se improvvisamente si fosse materializzata quella dicotomia tra le 'soluzioni biografiche' e le 'contraddizioni sistemiche' di cui parla Ulrich Beck e ci si sia trovati di fronte a quella indecifrabile interdipendenza dell'attuale mondo globalizzato che fa sì che un fenomeno locale, come la bolla speculativa immobiliare in USA, possa avere ripercussioni globali forti.

Un fulmine a ciel sereno per gli imprenditori della Brianza molti dei quali indicano il 2007 come un anno particolarmente positivo e si sentono quindi solo vittime di una situazione altra, esterna e ingovernabile.

“Credo che il sentimento prevalente in chi è veramente in crisi sia un sentimento di rabbia, rabbia per non riuscire, pur mettendocela tutta, per essere incapace di venire fuori da qualcosa dal quale si sente oppresso ma del quale non si sente colpevole e a fronte del quale è conscio di aver fatto tutto quello che poteva fare” (APA).

Soprattutto in quelle che abbiamo indicato come “imprese sfiduciate” e in parte di quelle “resistenti”, la rabbia si mescola a un senso di impotenza di fronte a difficoltà che appaiono del tutto estranee ai propri sforzi, ai passi già fatti e quindi a quelli che si potrebbero fare. Il sentimento di impotenza allora è così forte che arriva a tramutarsi in incredulità: si arriva a mettere in dubbio addirittura la realtà della crisi, spinti evidentemente in questo da un gioco delle parti della politica nazionale che, fra le ipotesi sulla crisi, contempla anche quella della profezia che si auto avvera nominandola. Si esorcizzano lo smarrimento e la paura nei termini del complotto: la crisi sarebbe fomentata dai media o da chissà quale altro 'sistema' e così si trasferisce su soggetti *reali* l'indecifrabilità della mancanza di soggetti imputabili.

“Si mi sento colpito anche come persona. Sento un senso di rabbia e un senso di incredulità sul fatto che si possa essere arrivati a una situazione simile e con un punto di domanda grossissimo sul fatto che la crisi sia vera o no o se è una cosa esagerata, montata, sono parole pesanti, ma creata non nel senso vero e proprio ma...” (Azienda Legno Arredo)

È vero che gli stili di vita si orientano al basso anche quando non ce ne sarebbe strettamente bisogno, come nel caso di una nota e arrivata designer che dice *“Io stessa ho meno voglia di comprare, ci sto più attenta di prima. Tutti chi più chi meno ci si sta più attenti”* e questo succede o per una forma di solidarietà o per un diffuso senso di depressione.

“Noi abbiamo calato leggermente il nostro stile di vita ma per scelta, più che altro per solidarietà verso l'Italia che va male perché potremmo, non è falsa modestia, permetterci di continuare come prima o di fare vacanze come prima. Però questa crisi mi provoca una stretta al cuore...” (Azienda Legno Arredo)

Tuttavia alla domanda diretta su come si valuta la prospettiva futura delle condizioni economiche proprie e della propria famiglia il 58% vede la situazione stabile, cioè pensa che il futuro confermerà la tenuta della condizione economica attuale, il 27% si mostra pessimista e il 15% addirittura ottimista. La crisi sembra non aver ancora colpito in modo particolarmente duro il tenore di vita di questa componente centrale del ceto medio, ma quel 27% che teme la retrocessione socioeconomica e un peggioramento degli stili di vita propri e della propria famiglia, non è poco. Sono soprattutto i neoimprenditori quelli più propensi al pessimismo prospettico sulla propria condizione di ceto con il 36,2% di pessimisti, un aumento dovuto soprattutto alla diminuzione di chi prevede un futuro stabile. In modo simile anche tra i più giovani cresce l'incidenza di pessimisti (33,3% tra gli under 35 anni) e ottimisti (21,5%), mentre tra le fasce d'età centrali e tra i più anziani si ingrossano le file di chi vede per sé e la sua famiglia un futuro economicamente stabile. E' significativo notare come tra i neo-imprenditori del biennio 2008-2009 sia soprattutto il pessimismo dei più giovani a farsi più pesante: tra chi ha meno di 35 anni si sale al 44,4%, mentre gli ottimisti scendono al 16,7%.

I dati della nostra indagine mostrano in modo evidente anche l'intreccio tra strategie di innovazione imprenditoriale e riduzione dell'ansia sociale del piccolo imprenditore. Tra gli imprenditori che abbiamo definito “avanguardie agenti” la quota degli ottimisti è al 20,1% contro il 14,2% degli imprenditori “resistenti” e il 6,6% degli sfiduciati. Una situazione che però muta allorché si mettano a confronto imprese neonate e consolidate. In questo caso (tra le imprese costituite a crisi conclamata) anche tra gli innovatori la quota di ottimisti crolla al 13,2% mentre i pessimisti salgono al 34,2%. Insomma, emerge con tutta evidenza che la nuova micro-imprenditoria rappresenti sul piano personale e familiare un soggetto che vive una condizione di spaesamento rispetto alla crisi e alle prospettive di una uscita. Dato confermato anche dall'influenza dell'origine sociale dell'imprenditore: gli ex lavoratori dipendenti e chi proviene da famiglie della classe operaia o comunque del lavoro dipendente appaiono senza dubbio più pessimisti riguardo al futuro. Nell'ambito delle imprese più consolidate i pessimisti erano il 23,5% degli ex lavoratori autonomi contro il 30,5% degli ex lavoratori dipendenti, tra i neo-imprenditori questo divario si riduce a soli 3 punti percentuali (35,7% di pessimisti tra gli ex lavoratori autonomi contro 38,2% che condividono il medesimo sentimento tra gli ex lavoratori dipendenti).

Nel territorio della Brianza la contiguità fra l'impresa e il ‘capitale sociale’ (Fukuyama), la ‘cogestione orizzontale’ del ‘capitalismo territoriale, molecolare e personale’ non produce solo ottima merce ma anche sentimenti, valori e relazioni. Così il tessuto sociale tiene perché la prossimità tra gestori e dipendenti, che fa assomigliare la fabbrica più a una famiglia che a un'impresa, crea una forte responsabilità sociale. Basta entrare in una di queste imprese a lunga tradizione familiare per notare subito che, ad esempio, la centralinista è una elegante signora di mezza età, evidentemente impiegata lì da lungo tempo, come l'autista, che ormai è diventato uno di famiglia. Nel mondo

odierno dove per un'azienda "cambiare è diventato un imperativo e un fine a sé stante, che non ha bisogno di giustificazioni" qui sembra che le cose vadano, per questo aspetto, diversamente. Il milieu della Brianza in questo è particolare: collocata a metà strada tra l'identità di provincia profonda e la metropoli diffusa Milano, è ancora un luogo dove la reputazione conta e anche le relazioni sociali. Il familismo di molte delle aziende brianzole spesso porta a un reperimento informale del personale basato sulle conoscenze che impegna le persone, ma anche le famiglie coinvolte, in un patto solidaristico oltre che lavorativo. E il lavorare fianco a fianco in situazioni proto familiari incide nel creare un forte senso di responsabilità del datore di lavoro nei confronti dei suoi dipendenti (e viceversa).

"Nei confronti dei miei dipendenti mi sento assolutamente responsabile perché sono persone che si conoscono da tanti anni e di conseguenza c'è per forza un discorso di responsabilità e preoccupazione" (Azienda Legno Arredo).

Altrettanto fa la continuità con la tradizione, in questo caso di 'sani principi', che caratterizza l'impianto familistico delle aziende della Brianza trascinandosi dietro un senso dell'onestà nell'ottemperare ai debiti, soprattutto quelli di prossimità. Il legame con la tradizione familistica, che è da sempre un fattore frenante per l'avanzamento manageriale, la capitalizzazione e, non ultimo, l'adeguamento agli adempimenti fiscali di queste imprese, in questo caso si rivela positivo.

"Noi abbiamo cinque dipendenti ma io non concepisco non pagarli gli stipendi o i contributi, è una cosa che non concepisco. Piuttosto non mangio io ma io gli stipendi e i contributi ai miei dipendenti li pago, sento la responsabilità di queste persone. Sono tutti ragazzi giovani, senza famiglia ma è proprio nel nostro dna perché siamo stati educati così perché il mio papà mi ha sempre detto che prima si paga e poi si mangia" (Azienda Legno Arredo)

La responsabilità sociale di queste imprese ha quindi una doppia valenza: quella dei sentimenti, perché la contiguità con i dipendenti porta a considerare le loro esigenze più da vicino, e quella degli interessi, perché viene riconosciuto il sapere contestuale, non trasferibile e indispensabile della forza lavoro. Le passioni sono impastate di interessi e di ricerca della qualità, di 'maestria', e allora non per ultimo viene pesato, nel caso di prendere in considerazione il licenziamento di un dipendente, lo sforzo, soprattutto economico, sostenuto per formarlo e 'forgiarlo' proprio come serve. Il sapere contestuale degli operai e quello formale dell'impresa rivendicano la loro contestualità, la loro fondamentale compresenza nell'imprenditorialità di territorio. Così si distribuiscono le perdite ma si rimane uniti.

"Si sta cercando più che altro di diminuire le cose superflue e spalmare magari su tutti cercando di salvare il discorso dipendenti anche perché per un'azienda artigiana il dipendente è una cosa un po' particolare, non è un dipendente qualsiasi perché alla fine diventa anche una persona quasi di famiglia. In più, se vogliamo guardare anche dal punto di vista più interessato, il nostro dipendente è una persona che sa fare tutto dall'inizio alla fine e non si trovano facilmente persone di questo tipo..... Abbiamo anche investito nella formazione di queste persone che sono arrivate a saper fare tutto e quindi

fanno parte proprio del tessuto dell'azienda e di conseguenza è una cosa da salvaguardare.” (Azienda Legno Arredo)

“Quello in cui io sto investendo è nel mantenere queste persone, ma perché sappiamo che i miei operai, una squadra così costruita negli anni, sono specializzati, molto specializzati perché usano macchine molto particolari. Non posso concedermi di demoralizzarli o di perderne qualcuno, perché è una squadra fantastica, che ha un valore. È un gran investimento, quella squadra di uomini”.
(Azienda Meccanica)

Anche la cassa integrazione in deroga, uno dei comprimari di questa crisi che ha evidenziato la possibilità di una tutela anche per chi non l'aveva, qui è stata usata con cautela. Le aziende per tutelarsi l'hanno richiesta, ma poi, in concreto, l'hanno utilizzata parsimoniosamente, arrivando ad usufruire solo della metà di quanto richiesto. Si è preferito diminuire gli utili, condividere i rischi ma salvare i dipendenti anche solo da una diminuzione salariale.

“Il dato positivo è che noi abbiamo avuto, come associazione, il ricorso ai contratti di solidarietà, che sono la nostra cassa integrazione guadagni, o meglio una richiesta per accedere ai contratti di solidarietà che negli ultimi mesi dell'anno scorso e nei primi di quest'anno si è forse decuplicata rispetto all'anno precedente. Però quello che lascia abbastanza ottimisti è che in realtà la gente ha richiesto questo meccanismo per prudenza ma ne hanno fatto ricorso un po' meno della metà. Cioè le aziende si sono cautate dopo di che il ricorso è stato molto molto contenuto. Questo anche perché un po' tutto il settore della micro e piccola impresa ha preferito sacrificare gli utili e sacrificare la produttività aziendale ma mantenere in forza i dipendenti con grandi sacrifici. Questo perché chi lavora gomito a gomito con i propri dipendenti prima di tutto instaura un rapporto umano per cui è difficile in un'azienda dove hai due o tre dipendenti al titolare dire guarda che tu devi stare a casa tre giorni alla settimana, perché sa benissimo che questo però mangia sette giorni alla settimana. Per cui c'è proprio un problema di rapporto umano che in aziende di grandi dimensioni si sente meno: c'è il dirigente e i dipendenti sono dei numeri” (APA)

Il capitale sociale in Brianza tiene non solo sul piano occupazionale, frenando licenziamenti e cassa integrazione, ma anche come volontà di 'andare avanti' e continuare l'attività da parte degli imprenditori. L'azienda per questi uomini rappresenta un valore simbolico oltre che identitario molto forte. È questo che si intende quando si dice che l'azienda per queste persone rappresenta la vita: è un progetto di vita che spesso ha coinvolto tutta la famiglia, impegnando le generazioni precedenti e quelle future nei confronti della comunità e segna il proprio valore come imprenditore ma anche come uomo.

“..... tantiindubbiamente stanno facendo dei sacrifici, magari ridimensionano un po' l'azienda, fanno qualche ristrutturazione però vogliono andare avanti perché è comunque la loro vita. Io porto l'esempio della Spagna,, dove il mercato del mobile imbottito è cresciuto negli ultimi dieci anni in maniera vertiginosa. Ma così come è cresciuto nel momento in cui c'è stata la crisi chi si è messo a fare i divani 15 anni fa o dieci anni fa e adesso non è più un business che renda, ha chiuso, non li fa più. Questo perché non c'è una cultura come quella brianzola, qui ci sono intere generazioni che

banno fatto del mobile imbottito e non la loro vita. ...Qui si è più ancorati alle nostre tradizioni anche familiari. Quindi, sotto questo punto di vista, l'imprenditore magari si lamenta, si ridimensiona, fa fatica ecc. però io penso che alla fine...buona parte della tradizione verrà mantenuta.” (Azienda Chimica)

Molti sono spinti a voler mantenere a tutti i costi la propria attività anche dai condizionamenti sociali. Non si vuole fare vedere il proprio stato di sofferenza e non si vuole abbandonare il proprio status sociale di imprenditore agli occhi del contesto comunitario circostante. Un contesto sociale stringente fatto di competizione non dichiarata ma forte, di appartenenze di status risapute e riconosciute, tipiche di tutte le relazioni sociali ristrette come quelle che si realizzano anche nel territorio brianzolo. Il tessuto sociale che tiene, la prossimità che protegge mostra anche l'altra faccia: quella che giudica e chiede di competere e traccia silenziosi perimetri e traguardi da cui non si vuole essere estromessi e che si vogliono raggiungere a tutti i costi.

“...qui, la gente... alcuni stanno mettendo dentro i soldi nell'azienda... Continua ad iniettare soldi nell'azienda, quando gli converrebbe di più chiuderla e andare a San Remo dove ha la casa. E invece stanno vendendo la casa di San Remo per iniettare i soldi dentro l'azienda. Infatti si vergognano, se vanno al bar... perché qua è molto competitiva, la cosa... E poi, ognuno di noi ha un po' di ego e nessuno vuole...” (Azienda Legno Arredo)

Da qui nasce il pericolo del malessere psichico fino a gesti estremi per quelli che non ce la fanno, perdendo il proprio senso di appartenenza, di identità e di partecipazione sociale. Tutto questo in certi casi si unisce alla responsabilità di mettere a repentaglio la comunità sociale, la famiglia e le persone involontariamente coinvolte, di cui si sente molto forte la responsabilità, creando un cocktail micidiale e talvolta mortale.

“Indubbiamente poi, a livello di impatto della crisi sul livello sociale imprenditoriale, essendo la Brianza fatta soprattutto di imprese familiari, è abbastanza drammatico. Infatti lei saprà che abbiamo avuto già diversi suicidi, mi sembra che siano quattro...” (Azienda Meccanica)

Ci sono anche quelli che non ce la fanno. Molti imprenditori, soprattutto quelli più avanti con gli anni, hanno deciso di chiudere e anticipare il momento della pensione. Questa forma di selezione, che rispetta di più un ordine *naturale* delle cose, viene vista in maniera positiva come un proficuo allargamento della torta da spartire e un aumento del campo delle possibilità per chi invece rimane. Questo anche perché non va a intaccare particolarmente la tenuta della comunità sociale di riferimento, se non con una diminuzione di reddito e di tenore di vita per queste persone più anziane.

“Sono sparite alcune realtà che sono realtà dove magari i soci dell'azienda sono persone vicine all'età pensionabile e che di fronte a un'annata nera e a una prospettiva molto con il punto di domanda preferiscono chiudere. Alcuni hanno chiuso e si sono messi in prepensionamento” (Azienda Legno Arredo)

“Alcuni in età ormai quasi da pensione chiudono l'attività, si mettono in pensione smettono di lavorare il che è anche un bene perché lascia spazio agli altri però questo mortifica il loro tenore di vita” (APA)

Altri invece hanno chiuso tout court o sono in forte difficoltà. In questi casi l'impresa a conduzione familiare, con la partecipazione informale in azienda dei componenti della famiglia soprattutto per i lavori improduttivi, con la possibilità di transazioni monetarie informali e tutti i vantaggi che queste condizioni comportano e che sono stati più volte considerati, si trasforma in un peso negativo rappresentando l'azienda l'unica fonte di reddito per tutta una famiglia.

“Pensiamo anche che queste imprese sono imprese gestite a livello familiare quindi il non avere o il diminuire un reddito vuol dire non diminuire uno dei redditi ma diminuire il reddito di una famiglia” (CNA)

Anche il passaggio generazionale, così importante per queste aziende e la loro evoluzione nel tempo, il loro lento adeguarsi ai tempi traghettandosi nel futuro, subisce un grosso scossone in questa crisi che scoraggia le nuove generazioni a mettersi in gioco. In questo senso si contempla anche il rischio di perdere competenze, saperi e attività oramai secolari, che si sono stratificate negli anni su questo territorio e che ne hanno costituito sempre uno degli elementi forti di sviluppo e competizione. I saperi taciti, quelli che si tramandano di padre in figlio lungo l'asse dirigenziale ereditario, andrebbero completamente perduti con l'interrompersi del passaggio generazionale quando non c'è altro modo di trasmetterli.

“L'altro rischio è quello di una eventuale mancanza di passaggio generazionale con il quale perderemmo delle vere e proprie attività. Cioè i giovani che finora sono subentrati nelle nostre imprese tendenzialmente sono i figli e ce n'è qualcuno che se ne guarda bene in queste situazioni ma il rischio è che, siccome il nostro mestiere è un mestiere che non ti insegnano all'università e bisogna fare anni di gavetta perché è un mestiere che mette insieme la testa e le mani, il rischio è che non avremo più competenze. Che si perdano cose accumulate in anni e secoli. Noi abbiamo all'interno del nostro direttorio di zona imprenditori che seguono l'impresa da quattro generazioni...” (CNA)

“Ma è vero che quando parliamo di design, quando parliamo di cultura, questi non sono aspetti che si comprano; quelli sono aspetti che la stratificazione di decenni di attività, ci porta ad ottenere. Tante volte si parla, appunto: “Ma voi come fate a fare i mobili così, o come potremmo farli noi?” Non potrete farli voi, perché servono tanti anni” (Azienda Legno Arredo)

Quelli che hanno più spesso difficoltà e talvolta non ce la fanno e sono costretti a chiudere l'attività sono i contoterzisti a cui il lavoro arriva da poche - a volte una sola - aziende più grandi. Se le capo filiera vanno in crisi o se, per mantenere i propri dipendenti, preferiscono fare il lavoro internamente, all'improvviso queste aziende si ritrovano a non avere più lavoro e a non essere neanche più capaci di procurarselo. Anche in questi casi scattano meccanismi di senso di colpa in chi smette all'improvviso di utilizzare un terzista, portandolo alla chiusura, per una scelta che è stata inevitabile e

che, ancora una volta, ha privilegiato il più prossimo, quello con cui si lavora gomito a gomito, a discapito del fornitore esterno. La sensazione è comunque quella di aver perso un pezzo importante perché la filiera è preziosa: permette duttilità, salva dalle emergenze, consente di sbilanciarsi nel prendere ordinativi più grossi quando si presenta l'occasione. I meccanismi di subfornitura a geometria variabile costituiscono indubbiamente un pezzo fondante della ricchezza del 'sistema Brianza'.

“Ho un fornitore che mi ha detto, no, no... guardi che ho chiuso.gente che usavamo occasionalmente, però anche preziosa che o non ci prendono il lavoro, perché veramente sono nella fase di disperazione... gente a casa, gente in cassa... E del resto io questo rischio lo sapevo: sono io la prima che li ha abbandonati, cioè nel momento in cui c'è stata la crisi io non ho più dato lavoro fuori, e ho privilegiato il lavoro interno. Però, adesso che butto fuori la testa, qualche sorpresa la sto vedendo” (Azienda Meccanica)

Provando a immaginare anche il luogo contenitore degli scambi sociali alla base di un tessuto comunitario che tutto sommato tiene - il piccolo paese? la strada dove ci si incontra? - scopriamo che anche in Brianza il campanile è saltato. I paesi della Brianza sono paesi grossi: Desio, Lissone, Monza... La dimensione del piccolo si è persa con il numero di abitanti che cresce e spesso arriva da fuori, non si sa neanche chi siano. Il fenomeno dell'immigrazione qui si sente perché la manodopera straniera è determinante per i tanti lavori che gli italiani non vogliono più fare e i paesi si allargano e si spersonalizzano sotto il peso dei flussi migratori. Così la prossimità da luogo piccolo, l'incontrarsi per strada e il controllo sociale tendono a perdersi sfrangiandosi insieme al perimetro fisico e al numero di abitanti del paese.

“.....forse questo esiste nei paesi piccoli dove ci si guarda in faccia perché si è vicini di casa o ci si incontra al bar o piuttosto che dal giornalaio. Questo per esempio in una città come Monza succede meno e inoltre io sto notando che il territorio della Brianza, a differenza di altri territori, ha dei paesi che sono piuttosto consistenti. Qui da noi invece ci sono fior di paesi e penso a Lissone, a Desio, a Vimercate, Seregno. .. Cioè ci sono già delle piccole città nelle quali già ci si conosce meno. Poi, altra considerazione, anche i piccoli paesi sono cresciuti a dismisura rispetto quello che erano quarant'anni fa per effetto dell'immigrazione per cui non c'è una conoscenza di tipo stanziale come c'è in altre zone in altre aree perché si ha metà del paese che è gente nuova e che nessuno sa chi è” (APA)

Ritroviamo invece, alla base delle relazioni comunitarie e sociali, una comunità di pratica: la community lavorativa degli imprenditori e della gente a lavoro della Brianza che scambia sentimenti e passioni ancora una volta sul luogo di lavoro, in questo misto di familiarità, amicalità e laboriosità che costituisce l'abitudine quotidiana, quella di cui non si può fare a meno. La comunità lavorativa mette in luce un patrimonio di relazioni sociali, di prossimità, di conoscenza e di fiducia sedimentato nel tempo che ha favorito senz'altro lo sviluppo economico di questo territorio e che definisce anche l'identità del suo tessuto sociale. A questo scambio di relazioni, che sembrano quasi approfittare della situazione lavorativa per far passare sentimenti e passioni personali, non si vuole rinunciare. E anche questo contribuisce alla tenuta del territorio.

“...si creano dei rapporti familiari. Noi lo vediamo nei nostri clienti anche di piccole e medie dimensioni. La nostra azienda è un'azienda a carattere familiare quindi ogni membro della famiglia è nei punti chiave e ci sono clienti che telefonano alle sette di sera per fare gli ordini e parlano con il presidente della società o con uno di noi. Cioè c'è ancora la voglia di questi rapporti, si approfitta di passare l'ordine al telefono per fare due chiacchiere. Questo è tipico di una forma imprenditoriale ancora medio piccola e dove ancora il contatto umano è importante, non è legato solo a un aspetto puramente di e-mail e di fredde comunicazioni. Queste caratteristiche secondo me non vanno perse” (Azienda Chimica)

Anche il fondamento più importante del sistema, la qualità del prodotto, poggia spesso le sue basi su rapporti interpersonali. Quella ‘maestria’, quel voler fare bene un lavoro di cui si diceva, viene condivisa e spesso diventa contagiosa. È la passione, il mettersi insieme a collaborare che spinge una ricerca e uno sviluppo di prodotto e processo diffusi sul territorio e ‘fatti insieme’, da cliente e fornitore, condividendone anche le spese materiali. Se volessimo dire *dove* si fa ricerca non sapremmo indicare un luogo, dire un nome, ma tutti ricercano, provano, sperimentano nelle migliaia di piccole imprese di fornitura dove quasi niente risulta impossibile alla passione e alla dedizione di singole persone messe insieme.

Ancora una volta le passioni e le relazioni personali si sposano agli interessi e costituiscono una base importante per quello sviluppo economico locale che poi va nel mondo come eccellenza italiana.

“..... se vogliamo utilizzare una determinata tecnologia la studiamo approfonditamente, e poi in collaborazione con il fornitore sviluppiamo. Abbiamo la fortuna di questo tessuto imprenditoriale italiano che è fatto di gente particolare. Sono tutte micro imprese che vengono sempre guidate dalla passione di qualcuno che c'è dentro siano esse famiglie, imprenditori, il tecnico che lavora da trent'anni con quell'imprenditore..... S'incontra sempre gente che ha grande passione per quello che fa e cavalcando questa passione, che è la nostra nel fare quello che vogliamo fare e la loro nel fornire la loro tecnologia, si giunge sempre a una soluzione che porta al prodotto ottimale”. (Azienda Legno Arredo)

Molti fondatori delle imprese brianzole erano operai di grandi industrie che, una volta che queste chiudevano o ristrutturavano tagliando personale, si mettevano in proprio. Questo fenomeno ha costituito uno dei rari ascensori sociali della classe operaia di allora e continua a perpetuarsi anche ora, come se facesse parte anch'esso del DNA di questo territorio. Molte sono le imprese che continuano a sorgere in Brianza, figlie di licenziamenti o diminuzione di reddito da lavoro ma soprattutto dal perdurare della voglia di mettersi in gioco e realizzarsi personalmente, anche in questo momento di crisi.

Il tessuto sociale di questo territorio continua a mostrare la sua buona volontà e la sua forte carica imprenditoriale ma ci si interroga su quanto terranno queste nuove imprese e su quanto sia più difficile oggi di prima mettersi in proprio. Dal questionario somministrato emerge che il pessimismo sulle condizioni future proprie e della propria famiglia cresce per gli imprenditori la cui azienda è nata più di recente ed è più alto tra coloro che prima facevano un lavoro da dipendenti, non autonomi. L'ottimismo che aveva sempre contraddistinto il sistema Brianza, dove sembrava esserci lavoro per tutti e

dove l'imprenditorialità era alla portata di tutti e sempre all'ordine del giorno, rischia di essere profondamente intaccato da questa crisi.

“Io sono convinta che reggerà, e anche sono convinta che non è proprio così finito. Anzi, con la ripresa nasceranno nuove imprenditorialità, proprio perché abbiamo poi questa altissima percentuale di disoccupazione che si va formando; noi stessi come Camera di Commercio Monza Brianza – qui parlo da Consigliere della Camera – abbiamo notato una certa vivacità nell’apertura di nuove imprese. Ora che siano negozi, ora che siano imprese, comunque la persona che si trova a casa, che ha un minimo di ingegno, può anche darsi che decida di fare un salto e mettersi in proprio” (Consiglio CCIAA)

“.....in provincia di Monza aprono ogni giorno 15 aziende nuove, questo vuol dire che un po' sono extracomunitari, anche se c'è stato un calo, un po' sono aziende da turn over e molte, ma quelle sono quelle evolute, quelle che resistono di più nel tempo, sono fatte da ex dipendenti, da ex dirigenti di aziende andate in crisi che si sono messi in proprio, al di là del tipico spinoff di vecchia memoria, che sono riciclati mettendosi a fare gli imprenditori, cosa non facile.” (APA)

“.....sono cose che mi è capitato di vedere: aziende che chiudono un reparto o un settore e danno poi a quelli che erano i loro ex dipendenti che si sono messi in proprio il lavoro che prima facevano internamente. Quindi può essere una soluzione, che alla lunga poi possa essere una soluzione vincente per quello che è la nostra regione non lo so. Però rispetto a prima c'è questa difficoltà in più perché non so le banche da questo punto di vista.... Fortunatamente avendo un minimo di storia alle spalle di serietà per tanti anni quello di cui abbiamo bisogno riusciamo sempre ad averlo dalle banche però effettivamente se qualcuno non ha garanzie da dare la vedo più difficile. Però prima non era molto diverso.” (Azienda Legno Arredo)

Nota metodologica

L'indagine quantitativa è stata realizzata dall'Unità Indagini Demoscopiche, DigiCamere nel periodo dal 21 al 24 settembre 2009. Universo di riferimento imprese fino a 9 addetti della provincia di Monza e Brianza su liste estratte da Data Base Ulisse di Infocamere con estrazione casuale.

Il campione

- **Totale casi:** 602
- **Totale contatti:** 2.672
- **Interviste complete:** 602
- **Numero di non risposte (rifiuti/interviste incomplete):** 685
- **Tipo di campionamento:** campionamento stratificato per periodi considerati di imprese attive (imprese iscritte attive fino al 31/12/2007 e imprese iscritte attive dal 01/01/2008 al 18/07/2009) e proporzionale ai settori manifatturiero, costruzioni e servizi (Ateco 2007) e rappresentativo dell'universo di riferimento, le imprese fino a 9 addetti dei settori considerati della provincia di Monza e Brianza
- **Estrazione dei dati:** avvenuta con campionamento casuale semplice che garantisce l'indipendenza di ogni campione considerato