



*Diario di viaggio in
un'Italia che vuole lavorare
e cambiare*

Luca Castagnetti

Lettera ad un imprenditore

Verona 30 settembre 2013

Caro imprenditore,

ho pensato di scriverti una lettera per rispondere ad un'urgenza emersa nei numerosi incontri che ho avuto, in questi mesi, con molti tuoi colleghi: la voglia e la necessità di condividere nuovi progetti della propria azienda con altri imprenditori.

Siamo andati in ferie con le idee un po' confuse: ci sembrava che la discesa della nostra economia fosse in qualche modo finita; la strada sembrava risalire ponendo quindi una barriera alla nostra vista all'orizzonte; come la siepe, nell'Infinito del grande Leopardi, proiettava il poeta ad immaginare "infiniti spazi di là da quella"..... così questi timidi segnali di ripresa ci facevano immaginare, e quasi pre-sentire, cosa poteva riservare per ciascuno di noi quel futuro ancora celato alla nostra vista.

Dall'altra parte però nulla di significativamente nuovo accadeva intorno a noi, nulla in grado di sostenere il nostro quotidiano e faticoso percorso imprenditoriale.

Come sempre spettava a ciascuno di noi, a te, riprendere il cammino.

A settembre è sempre un piccolo ricominciare (il calendario scolastico lascia il segno....). È come essere davanti ad una nuova sfida, un ri-decidere, un ri-focalizzare obiettivi e risorse disponibili, un ri-motivare te stesso e la tua truppa.

Sempre in gioco, sempre all'opera, sempre vigile e attento al tuo mondo. Un mondo che spesso stenti a riconoscere tanto cambia velocemente.

Ripensi ai tuoi obiettivi, rivedi le tue strategie, metti a punto il piano di lavoro. È tutto un continuo assestamento e una correzione dei vecchi progetti che si mescolano ai nuovi e alle nuove idee.

Eppure qualcosa spesso non quadra. È come ci fosse una resistenza ultima e sottile che ci impedisce di cambiare veramente e di farlo fino in fondo.

Se sei un bravo imprenditore conosci il tuo mercato, i suoi numeri (presenti e futuri), sai cosa fa "il migliore". Sai soprattutto cosa dovresti fare tu. Più indugi, attento a riflettere sui passi da fare, più ti si rendono chiari. E, in questa visione che si fa progetto, continui a domandarti:

- cosa mi chiede veramente il mercato?*
- cosa mi posso attendere nel prossimi due o tre anni?*
- cosa non funziona nel mio prodotto (le vendite calano) o cosa devo innovare per farmi preferire dai clienti ora distratti da altro o, peggio, quasi "spariti"?*
- ho risorse organizzative, umane, finanziarie adeguate per realizzare il mio progetto?*

Facendo questo lavoro, lentamente o di schianto, comprendi che qualcosa "non quadra", qualcosa ti blocca.

Tu che hai sempre governato le tue risorse, bene o male adeguate al lavoro da svolgere, ti trovi carente. Ti mancano le conoscenze, ti mancano le persone, ti mancano le risorse finanziarie, ti manca il tempo, ti manca

Devi scegliere. Puoi tornare alle quotidiane attività e alle urgenze che repentine si riappropriano del tuo tempo e delle tue risorse, spesso prosciugandole. Oppure puoi metterti a cercare ciò che ti manca e che, di certo, non puoi acquistare: qualcuno che condivida il tuo progetto e la tua strada. Inizi a costruire una vera rete.

Nasce qualcosa di nuovo. Un cambiamento di prospettiva che potremo definire "culturale". Un punto di svolta rispetto al fare comune che inchioda l'imprenditore come portatore solo di interessi propri e particolari senza possibilità di condivisione di idee e di opportunità vere con altri.

In questi mesi ho avuto il privilegio di incontrare, conoscere e lavorare con tantissimi tuoi colleghi che hanno intrapreso questa nuova strada. Ho potuto accompagnarli nella condivisione del progetto, nella sua formalizzazione e nella sua realizzazione.

Ho visto un gruppo di imprese della Sardegna mettersi insieme per costruire case e palazzi in paesi dove ancora si usa farlo... Ho visto imprese condividere le loro tecnologie per diventare leader nel loro settore: le antenne. Ho incontrato un gruppo di fornai che fa acquisti in comune realizzando così ingenti risparmi da investire nella realizzazione di un catalogo di prodotti per negozi specializzati, ed anche all'estero (da fornaio di quartiere a protagonista di un processo di internazionalizzazione!). C'è poi chi nel settore informatico sta mettendo a fattore comune clienti, software, servizi per coprire meglio ampie zone di territorio e diverse tipologie di aziende. E c'è chi vuole fare del Made in Italy un punto di eccellenza per la rifinitura degli interni: un' offerta inimitabile per le ville e i palazzi di tutto il mondo, come? mettendo insieme i migliori produttori e i migliori artigiani.

Per fare tutto questo è necessario sottolineare "il valore delle relazioni". Se stai chiuso nel tuo ufficio o se frequenti solo chi fa il tuo lavoro e/o la pensa come te sulle cose e sul mondo.... difficilmente potrai incontrare qualcuno o qualcosa che saprà porti la domanda giusta.

Cerca un luogo dove metterti in discussione, aziende appartenenti a diversi settori e nazionalità, imprenditori che hanno fatto o stanno facendo cose nuove o in modo nuovo. Sarà l'occasione per approfondire e capire meglio il tuo mercato e per incontrare imprese ed imprenditori con cui condividere lo sviluppo del tuo progetto. Potrai anche conoscere meglio strumenti per favorire e consolidare le collaborazioni tra imprese: contratti di rete, consorzi, joint venture

Di seguito troverai un Diario che raccoglie molti incontri che ho fatto con persone che hanno iniziato a prendere una nuova strada.

Buona lettura e buon lavoro!



Prefazione

Nell'aprile dello scorso anno tornando in treno da Milano mi sono messo a scrivere un diario. Non lo avevo mai fatto prima. Mi sembrava che ciò a cui stavo partecipando con il mio lavoro fosse una cosa importante non solo per me. Esiste una responsabilità in tutti coloro che ricevono dalla realtà delle opportunità di conoscenza e di esperienza. Mi sembrava giusto farle conoscere.

Volevo solo ricordare all'inizio del diario il mio amico e socio Paolo. Con lui è iniziato tutto. E continua tutto.

Si sono poi aggiunti altri. Andrea, Michele, Roberto, Alessandra, Viviana, Federico.

Una citazione speciale per Carlotta, la mia ombra. Mi aiuta a fare ordine nelle mie giornate.

1° PARTE

In queste ultime settimane mi trovo a viaggiare in tutta Italia chiamato ad incontrare gruppi di imprenditori interessati a conoscere e a capire come si possa lavorare insieme, collaborare con altre imprese e costituire reti di imprese nelle diverse forme previste dal nostro ordinamento. Ho incontrato centinaia di imprenditori che mi hanno raccontato la loro storia e i loro progetti per il futuro. Mi hanno raccontato delle difficoltà del momento e di come, di fronte alle sfide poste da un mercato in continua evoluzione, sentano la necessità di cambiare e di fare cose nuove o in modo nuovo.

Che cosa hanno in comune tutte le esperienze di rete incontrate? Provo a descrivere dei tratti comuni di esperienze e dei giudizi.

- 1) Tutti coloro che iniziano a verificare una collaborazione tra imprese (reti, consorzi, newco ecc) sono imprenditori che si pongono una domanda molto precisa: cosa ci chiede oggi il mercato? Le aggregazioni sono quindi una scelta strategica e non un'ultima chance prima di mollare.
- 2) Tutti sottolineano la necessità di modificare i loro processi interni ed esterni: sono quindi disponibili a cambiare.
- 3) Tutti riconoscono che la strategia giusta non è sufficiente. Serve un collante di altra natura. Serve fiducia e stima reciproca. Peccato che non la si possa comprare ma solo riconoscerla come fattore presente nelle relazioni tra le persone!
- 4) A tutti il mercato chiede cose nuove e sempre più complesse. Di fronte ad una complessità crescente da soli non si va da nessuna parte! E' in atto una rivoluzione culturale che sottotraccia, lentamente e senza clamori sta modificando il pensiero e l'azione di moltissimi imprenditori che iniziano a capire e a ricercare forme di collaborazione nuove tra loro.

Il lavoro continua, le reti nascono e iniziano a dare i primi risultati. Ora dovremo guardarle ed osservarle in azione per capire perché accade che una rete funzioni e un'altra no. Non ci sono infatti teorie o ragioni "ideologiche" che a priori assicurino il successo.

Aprile – Milano: sede Federmanager

Nella sala conferenza della associazione intervengo assieme al Presidente della Rete Palladio Impianti ing. Carlo Winchler per illustrare come in un mercato fermo come quello dell'edilizia e delle costruzioni un gruppo di impiantisti e progettisti abbia sapientemente messo a frutto la conoscenza tra loro per costituire un contratto di rete per rivolgersi con maggiori chance al mercato sia privato che pubblico.

3 aprile – Vicenza

Presso la sede del Cuoa Unicredit chiama a rapporto un gruppo di esperti di reti. Un confronto tra noi molto interessante. Diverse esperienze vengono raccontate e diverse modalità trovano tra loro un confronto. Incontri così dovrebbero farsene più spesso. Le reti sono “oggetti” così nuovi che in molti nasce l'esigenza di capire come risolvere problemi piccoli e grandi. L'esperienza di un altro spesso spiana la strada con semplicità.

18 Aprile – Saronno

Intervento a quattro mani. Insieme al Notaio Monica Scaravelli raccontiamo esperienze e snoccioliamo articoli di legge. Il tema del contratto di rete è ancora uno sconosciuto per molti. Incontro un gruppo di informatici: piccole imprese con grandi progetti. Una strada complessa che porterà sicuramente qualcosa di buono. Un contratto di rete? Forse. Intanto si lavora per capire e per conoscere.

27 Aprile - San Benedetto del Tronto

Sala conferenze della Cdo Marche Sud. Una giornata di sole splendido di fronte al mare. Non ho mai visto una sede di una associazione di imprenditori (che lavorano) posizionata di fronte al mare dove tutti riposano e si rilassano. Nella sala molto interesse, molte domande. Il tema affascina sia gli imprenditori che i consulenti. Anche per loro infatti le reti rappresentano un modo per sviluppare progetti intra-aziendali: anche per loro un modo nuovo per guadare ai propri clienti. Si parla anche molto di finanza: una occasione per raccontare come alcuni Istituti di Credito stiano puntando molto sulle reti. Racconto di Intesa San Paolo e della rete Energy4Life, di Banca Antonveneta e della Rete Il Buongusto

Veneto. Di come Unicredit e Banco Popolare abbiamo sviluppato servizi dedicati alle reti. Nascono idee ed ipotesi di lavoro con un Cofidi presente all'incontro. Il triangolo Rete, Banca, Cofidi ci può riservare grandi sorprese.

18 maggio – Genova

Mi chiamano per incontrare un gruppo di professionisti: avvocati e commercialisti. Racconto loro come è nato il mio Studio, come lavorare con altri professionisti. Il professionista è una brutta bestia! Fatica a guardare il mercato perché impegnato in un dedalo di norme che continuamente si accavallano e si contraddicono. Però il problema rimane. Un dialogo molto bello e penso utile: mi hanno chiesto infatti di tornare a settembre. La sera mi fermo: non so resistere all'invito di Luca, un caro amico di Genova, che mi porta in un ristorante sul mare a mangiare un pesce stupendo.

21 maggio – Torno a Saronno

Sono invitato al Tavolo della Meccanica organizzato dalle sedi locali di associazioni di imprenditori. In una affollatissima stanza di un seminterrato di un centro congressi (chi lo ha mai detto che i congressi si fanno in sale chiuse senza finestre...?) un centinaio di piccoli imprenditori della meccanica si presentano tra loro, raccontano le loro imprese e i loro punti di forza. Tutti desiderano trovare in altri una possibilità che li rimetta sul mercato con una offerta più competitiva e un servizio più ampio. Nel mezzo di questa riunione intervengo raccontando loro di Formitaly: una straordinaria rete tra imprese della meccanica. L'esperienza raccontata attira l'attenzione. Forse anche per alcuni di loro scatta la decisione di abbassare la guardia e di guardarsi intorno con maggiore curiosità e disponibilità. Lo spero: ho infatti davanti imprenditori che svolgono servizi per terzi, quasi nessuno di loro ha un prodotto. Sono gli imprenditori che sanno fare le cose come nessun altro. Però se il mercato si sposta altrove se ne accorgono dopo, quando spesso è troppo tardi.

30 maggio - Bologna

Evento Expandere dell'Emilia Romagna. La giornata è strana. La terra ha nuovamente tremato molto forte e molte imprese sono state seriamente

danneggiate. Molti tra i 500 imprenditori presenti sono segnati ma determinati a ripartire. Molti incontri, molte domande sul tema delle reti. Poi nel pomeriggio parlo ad un workshop sul tema. Di fronte ad una cinquantina di imprenditori e consulenti abbiamo modo di condividere le esperienze più interessanti in giro per l'Italia. Alcuni che dovevano venire sono rimasti a casa per presidiare la fabbrica lesionata. Altri non ci sono perché hanno portato i figli da parenti in altre regioni. Una strana atmosfera. Il dramma e la voglia di voltare pagina.

5 giugno - Brescia

Il pragmatismo e l'operosità tipica dell'imprenditore bresciano raggiunge il suo apice. Già nelle settimane precedenti avevo frequentato imprenditori bresciani ed una rete era partita (YouChef) e un'altra, legata al territorio della Franciacorta, è in partenza. Ora nel corso dell'incontro presento due nuove iniziative molto interessanti: una rete legata alle costruzioni "chiavi in mano" con prospettiva Expo 2015 e i mercati internazionali e una (Rete Aspo) rivolta alla gestione di cliniche e case di riposo. Molte domande, molte richieste di chiarimento e formulazione di ipotesi. Un clima di straordinaria operosità. Ne rimango molto colpito e ringrazio che esistano realtà così: una speranza per tutti.

6 giugno – Napoli

Incontro con il prof. Ricciardi Antonio. Ci siamo incontrati lo scorso anno a Milano al Matching. La relazione è andata avanti. E' un grande conoscitore del tema delle aggregazioni e dei distretti. Con lui stiamo pensando di sviluppare una nuovo progetto per facilitare l'incontro tra le imprese che vogliono fare rete. Vedremo cosa ne viene fuori!

8 giugno - Pesaro

Mi invitano ad Expandere per parlare al convegno conclusivo nel tardo pomeriggio. Arrivo comunque la mattina. La manifestazione è appena iniziata (anche qui con il mare azzurro davanti...). Non faccio in tempo a salutare gli amici che mi hanno invitato che subito mi siedono ad un tavolino in una grande sala gremita di imprenditori ciascuno con il suo tavolino e mi danno un foglio di carta con una lista di appuntamenti richiesti. La giornata è un susseguirsi di persone che fanno ipotesi, chiedono consigli e raccontano la loro idea di rete, la loro ricetta per

rispondere al mercato. Imparo cose nuove, conosco mercati e territori nuovi. Alla fine dopo una giornata di intesi incontri il convegno. Penso: non verrà nessuno, siamo tutti stanchi e tutti desiderano fare altro e tornare o a casa o in azienda a recuperare il tempo della giornata passata ad Expandere. Mi sbagliavo. La sala si riempie. Inizio a raccontare cosa vedo e scopro tutti i giorni nei dialoghi e nel lavoro con gli imprenditori: parlo di loro.

11 giugno – Cagliari

La sera prima guardo bene il biglietto aereo inviatomi da Paola, il direttore della Compagnia delle Opere della Sardegna: devo essere a Bergamo prima delle sei di mattina... Abito a Verona. Mi sveglio alle 4. Piove. Arrivato a Cagliari si capisce perché ci vengono in molti a passare le loro vacanze. Un sole splendido, una luce e un clima che mettono subito a proprio agio chiunque. In macchina l'amico che mi è venuto a prendere all'aeroporto mi racconta però che la stagione è partita male: i traghetti costano troppo. Mi dicono poi che nei prossimi anni la popolazione della Regione diminuirà di 350.000 abitanti. Arrivo in una vecchia vetreria trasformata in un luogo multifunzionale. Una centinaio di imprese di tutta la regione si è data appuntamento qui per conoscere e farsi conoscere. Incontri B2B e workshop si alternano nel corso della giornata. Io parlo ad uno di questi con il direttore generale della Banca di Sardegna. La sala è piena. Non ci aspettavamo così tanta partecipazione. Finita la conferenza una fila di incontri e di domande. Le idee non mancano. Speriamo che non manchi mai a tutti questi amici la determinazione per provarci.

Nei prossimi giorni: Foggia e Napoli. Altre zone della nostra Italia, realtà molto diverse e drammaticamente più colpite dalla crisi di altre. Cosa incontrerò?

2° PARTE

Proseguono i miei viaggi e le mie peregrinazioni in tutta Italia per incontrare ipotesi di reti di imprese ed imprenditori interessati a lavorare insieme.

Inizio a capire perché una rete parte e una no, perché una funziona e una no. Non è un problema nuovo. E' così anche per tutte le imprese. Alcune partono e altre no. Alcune hanno successo e altre falliscono. Il problema delle reti (e anche il loro valore) è che mettono a tema in modo esplicito, e spesso "pubblico", due fattori costitutivi della persona imprenditore:

- le "relazioni": siamo fatti per avere relazioni e per esprimerci attraverso di esse!
- fare ciascuno la propria "parte". Una "parte", appunto. Non tutto il lavoro!

La qualità delle relazioni e la disponibilità a dare "un contributo" (e non il voler essere "il centro del progetto") sono il DNA delle reti che possono funzionare. Poi viene tutto il resto: obiettivi, strategie, risorse, organizzazione ...

Ogni nuovo incontro che faccio mi conferma sempre più questo giudizio.

20 giugno - Foggia

Mi chiamano a Foggia come esperto di reti in un evento con un centinaio di imprese. La Puglia è per me una nuova realtà: fino ad oggi l'avevo conosciuta da turista. Molte iniziative incontrate sono legate alle energie rinnovabili e in questo periodo l'incertezza sul conto energia è massima. Incontro un imprenditore che mi racconta di come ha messo insieme un folto gruppo di agricoltori per investimenti nel fotovoltaico. Ma non si è fermato lì: le risorse generate dagli impianti sono ora investite in ricerca

e sperimentazione di nuove colture e in una iniziativa agrituristica. Bello! Sono queste le vere “energie rinnovabili”: risorse generate da investimenti più speculativi che green ora investite per creare le basi di un nuovo sviluppo locale. Facevano così tutti gli impianti fotovoltaici e i mostri eolici che hanno occupato il panorama della nostra bella Puglia!

22 Giugno - Torino

Mi chiamano a Torino nella sede di Intesa San Paolo. Rivedo Roberto Dal Mas conosciuto in occasione dell’entrata del gruppo bancario nella rete Energy4life. Un innovatore in un settore sotto tiro. Ha letto la prima puntata del diario. Parliamo dei fatti e delle esperienze descritte. Mi propone di collaborare con loro per le reti di impresa. Accetto! Che bello. I migliori investimenti sono sempre quelli nelle relazioni vere e sincere. Con Roberto è stato così. Inizia per me e per i miei collaboratori una nuova avventura: l’asticella è sempre più in alto.

18 luglio - Brescia

Sui nastri di partenza una splendida esperienza di rete: Planet. Un gruppo di 13 imprenditori messi insieme dalla determinazione di Luciano Dabellani. Un vero imprenditore. Da mesi visita amici, concorrenti, partner come una missionario delle reti. E’ convinto che Expo 2015 porterà in Italia molte delegazioni straniere che investiranno molto in strutture e servizi. Un mercato di centinaia di milioni. Difficile ma da prendere. Da soli? Impossibile. Lavora, motiva, spiega. Alla fine mette insieme un gruppo di 13 splendide aziende. Con lui si coinvolge Camillo Zola. E’ il primo manager di rete che vedo all’opera in modo intelligente e efficace. Io da alcuni mesi li seguo e li aiuto. Firmano il contratto di Rete. Buon lavoro!

4 settembre - Franciacorta

Quasi un centinaio di giornalisti e altrettanti ospiti ed esperti marketing messi insieme dall’infaticabile Valter Mauri di Shaker. Si presenta la Rete Youchef. Andrea Montini , giovane presidente della rete, sprizza entusiasmo. La location è meravigliosa: Cantina La Montina. Il miracolo fatto dagli imprenditori della zona del Franciacorta con il loro vino (guai a chiamarlo “bollicine”) è il miglior stimolo per questa nuova esperienza di rete multicanale: pentole (o meglio strumentini cottura come Andrea

sempre ricorda), olio, vino, pasta (il meraviglioso monococco della bassa bresciana) coltelli, cosmetica.... Ho visto un produttore di coltelli presentare ai suoi commerciali delle pentole e della pasta! la multicanalità delle reti è possibile.

6 settembre - Roma

Voci di un imminente bando regionale a favore delle reti di imprese mi fa scendere a Roma. Città sempre splendida. Mi accompagna Viviana, la mia socia di Studio che è romana. Con lei una nuova esperienza: girare la città in autobus. Basta metrò e taxi, roba da turisti o da incalliti businessman! Incontriamo Davide e Matteo di Prometeo: due fratelli conosciuti a Napoli nello studio del prof. Riccardi Antonio, un'autorità dei distretti industriali in Italia. Hanno esperienza sulle reti e tanta voglia di lavorare insieme. Un buon inizio.

7 settembre - Padova

Incontro Luca. Un giovane imprenditore leader nel settore degli allestimenti fieristici. Coordina un gruppo di aziende diverse e complementari. Ha iniziato una rivoluzione chiamata: "zero – infinito". Zero giustificazioni e capacità infinita. Non è uno slogan ma una vera sperimentazione manageriale. Ci lasciamo con la promessa di vederci di nuovo. E' una impostazione manageriale troppo interessante, molto difficile e ... forse impossibile? Nel farmi queste domande già sto dandomi delle giustificazioni.... Mi rendo conto che tutti continuiamo a dare e a darci giustificazioni. Ma con le giustificazioni non si mangia.

11 settembre - Milano

Internazionalizzazione. Una parola magica. Oggi interessa tutti. Meno male! Sono a Milano in Co.Export: struttura specializzata nell'assistere le aziende sui mercati esteri. Le reti sono un buon veicolo per questi progetti. Iniziamo a verificare insieme dei progetti.

14 settembre - Brescia

A maggio avevo conosciuto Mario Ubiali CEO di Zinco Service. Mi invita al loro decennale. Festeggia con clienti e invita anche partner e concorrenti! Non si autocelebra ma spinge tutti a guardare avanti. Mi chiede di parlare delle reti e delle esperienze che sto facendo. Dopo di

me intervista il numero uno della zincatura in Europa e forse nel mondo. Un certo Lars Baumgürtel. Ci parla poi del Canada e delle opportunità in questo grande paese. Grande Mario! (ops..! un nome ingombrante in questo periodo!)

19 settembre: bando Regione Veneto

Esce finalmente un bando da tempo atteso in Veneto. In molti mi chiamano ma tutti optano per fare delle ATI. Associazione Temporanea di Impresa: quella “T” di troppo. Nessuno è disponibile a cambiare modo di lavorare per un periodo “temporaneo”. Al massimo ci si mette d'accordo per fare una cosa. Le reti sono altro.

28 settembre Brescia: conferenza stampa Rete Planet

CCIAA di Brescia: presentazione e conferenza stampa per la nuova rete. Vengono tutte le testate bresciane. Se lo meritano.

2 ottobre - Verona

Dialogando con Emanuele, giovane imprenditore nel settore delle pulizie, nasce l'idea di fare una rete nel settore delle forniture di beni e servizi generali alle imprese: pulizie, cancelleria, vigilanza, anti-incendio, vending..... E' un buon inizio. Si coinvolge Davide. Viene da Brescia e ha aperto un grande store di cancelleria a Verona. Di davide ammire la decisione e la capacità di fare le cose antiche in modo nuovo.

5 ottobre - Recco (GE)

Tra una portata e l'altra della mitica focaccia di Recco dialogo con una ventina di professionisti di vari settori messi assieme da un amico avvocato: Massimo Ansaldi. A tema il valore di essere professionisti oggi in un mondo che cambia velocemente e il lavorare insieme. Per fortuna ci sono le faccace: l'argomento non è facile...

6 ottobre - Chiavari

“Conversazione imprenditoriale” organizzata da diverse sigle di associazioni imprenditoriali. Con me Matteo Campodonico fondatore di Wyscout srl. Io parlo delle reti di imprese ma l'attenzione di tutti è su Matteo e la sua storia: si è inventato un lavoro ed oggi è leader mondiale

per la fornitura di servizi di informazione e di video sui calciatori. I suoi clienti? Tutte le più importanti squadre del mondo. Del suo racconto ricordo una cosa grande: “Con me lavorano almeno altri 15 “imprenditori”: sono dei miei dipendenti ma per risolvere i problemi non ci dormono di notte! Se hanno una responsabilità la portano fino in fondo. Questa è la nostra forza.” Con questa prospettiva di lavoro e di sguardo verso i miei collaboratori torno a Verona.

19 ottobre Brescia: chi ha detto che gli amministrativi sono “palle al piede”?

Invito tutti i responsabili amministrativi e finanziari delle imprese di Rete Planet per una veloce aggiornamento sul progetto. Vengono tutti. La “rete” diventa una presenza trasversale nelle imprese. Trovo interesse, curiosità e soluzioni su problemi pratici. Viva gli amministrativi! Basta coinvolgerli sugli obiettivi che intelligentemente danno il loro prezioso contributo!

30 ottobre - Roma

Arrivo a Roma la mattina. Tutto il giorno con gli amici di Prometeo per il progetto www.officinadellereti.it. Poi alle 17 nella sala conferenze dell’Unicef partecipo all’assemblea annuale di una associazione di imprese. Agroalimentare, edilizia, servizi: molti mi chiedono informazioni e suggerimenti. Roma sarà anche “caput mundi” ma gli imprenditori soffrono e inventano nuove strade come in ogni altra periferia dell’impero...

2 novembre - Città di Castello

“Fiera delle Utopie concrete”: sono relatore in questa strana iniziativa che da oltre 20 anni si svolge in questa bella cittadina umbra. Le reti sono veramente una utopia concreta: un “non-luogo” etimologicamente inteso che però è concretissimo quando degli imprenditori sono decisi!

Ci aspetta un fine anno molto intenso.

Sono stupito e grato per tutto quello che ho visto e imparato in questi mesi. E' proprio vero quanto un'amica di San Marino, Isabella, mi scrisse in occasione di una mia visita presso alcune aziende del Titano riportando su un foglietto una frase di Goethe: "Nel momento in cui uno si impegna a fondo anche la provvidenza allora si muove. Infinite cose accadono per aiutarlo, cose che altrimenti non sarebbero mai avvenute. Qualunque cosa tu possa fare o sognare di fare, incominciala!"

Buon lavoro!

3° PARTE

Nell'accingermi a condividere la terza parte del "Diario di viaggio in un'Italia che vuole lavorare e cambiare" non posso non interrogarmi sui motivi che frenano molti imprenditori che incontro. Chi avesse avuto la pazienza di leggermi fino a qui può facilmente immaginare quanti imprenditori, imprese e progetti ho incontrato. Eppure quanti progetti e quante strategie ben descritte, chiare, supportate da dati e opportunità sono ancora ferme! Perché impieghiamo così tanto tempo a deciderci a percorrere strade che con evidenza ci permetterebbero di stare meglio e di realizzare progetti altrimenti impossibili? Perché indugiamo quando ci si rende conto che le risorse necessarie per realizzare un progetto ci sarebbero mettendosi in rete con altri? Perché invece alcuni, nelle stesse condizioni e con le stesse prospettive di altri, scattano e si mettono al lavoro e ... cambiano? Perché?

Capisco che trovare una risposta a questi interrogativi è compito complesso. Vorrei trovare delle riposte vere e non opinioni. Questo è affare troppo serio per lasciarlo all'immaginazione.

8 Gennaio - Pesaro

L'anno inizia con una visita ad un amico neo direttore generale di una banca importante per il territorio. Gli faccio conoscere un gruppo di amici imprenditori e un loro consorzio fidi. Immaginiamo delle collaborazioni. Il ruolo dei consorzi fidi è a mio avviso molto importante in un momento come questo. Insisto nell'esigenza di costruire un triangolo virtuoso tra banche, consorzi fidi e reti di imprese. Il progetto di lavoro che caratterizza ogni rete di impresa deve diventare l'oggetto che banche e fidi "pesano" per dare credito alle imprese. Prepariamo un lavoro sulle reti che vedrà la luce nel corso di Expandere 2013 ad

Abbadia di Fiastra. Poi, da bravi amici, ci ritroviamo attorno ad un tavolo di un ristorante di pesce. Povera Carlotta, odia il pesce. Rimedia una cotoletta.

24 gennaio - Treviso

Nel mese di dicembre sono uscite nuove norme sulle reti di imprese. Scopro che a Treviso presso l'università di Giurisprudenza c'è una cattedra che studia la legislazione sulle reti. Organizzano un convegno. Vado desideroso di confrontare la mia conoscenza maturata sul campo e miei studi con gli illustri prof. Viene con me anche Carlotta. Si vola alto: dall'alto si vede bene e si vede lontano. E' certamente utile. Restano però tutti i problemi pratici di prima. Capisco che alcuni argomenti, quali ad esempio la responsabilità per le obbligazioni della rete, sono ancora oggetto di discussione e nessuno si arrischia a dare certezze. Ci penseranno i giudici a dare la loro interpretazione. Mi domando perché certe leggi sono scritte così male da poter essere interpretate in modi totalmente diversi. Farei fare dei corsi di italiano a chi le scrive. Poi però ai convegni chi ci va più? C'è una vita intorno ad essi...

25 gennaio - Milano Fiera Rho

L'amico Walter Mauri mi ha invitato a fare una relazione al Macef, il Salone Internazionale della Casa. Intervengo nel corso di una conferenza sul futuro del commercio, della distribuzione e della produzione nel settore dei beni di consumo. Emergono interessanti modalità di lavoro che potrebbero accorciare la lunga catena che porta dal produttore al consumatore al dettaglio. Inizio la mia relazione raccontando la storiella di Darrell Rigby nella prefazione del suo "The Future of Shopping" (lettura consigliatami dall'amico Mario S. e io faccio lo stesso con chi mi legge, lo trovate su Harvard Business Review). Descrivo un mondo in cui produttori, distributori, web, retail, logistica si integrano in un sistema multicanale che alterna la fisicità del negozio retail all'intangibilità del web. Il futuro del commercio è questo. Apple&C già ci sono. Se le più piccole aziende di produzione e le catene di retail non iniziano a fare progetti di rete tra loro spariranno.

28 gennaio - Brescia

Mi incontro Intesa Sanpaolo in Lombardia. Studiamo come i prodotti della banca possano e debbano essere adattati alle esigenze delle reti: conti correnti della rete, garanzie, finanziamenti all'export, performance bond... Ritengo questo lavoro molto prezioso. Se non si scende nel particolare non si riesce ad essere operativi. Poche banche lo stanno facendo. A mio avviso solo Intesa, Unicredit e Banco Popolare. Per la maggior parte parlare di reti è farsi un po' di pubblicità (spero però che questo mio giudizio sia dettato dal non sapere). E' l'argomento del giorno. Tutti ne parlano ma, ahimè.....

Mi segnalano che in alcune reti qualche azienda presenta dei problemi di rating. Questo può essere un problema per le altre imprese della rete. Decidiamo di intervenire con discrezione. I problemi meglio prevenirli che subirli. Lavorare in rete è anche questo.

8 febbraio -Roma

Arrivo nel pomeriggio in via Boccea: parlo ad un corso di formazione per commercialisti che operano nel mondo del no profit. Le Reti interessano anche a loro. Quando arrivo stanno parlando dell'IMU nel settore no profit. Ascolto con interesse e sconcerto: l'IMU mette in ginocchio scuole, asili, centri ricreativi, parrocchie, associazioni di volontariato.... Una immensa quantità di "bene" gratuito, di presenza nei quartieri più degradati, di persone impegnate con il prossimo: tutto tassato! Spero che il legislatore corregga la rotta al più presto. Quando tocca a me e non posso non partire dal bisogno appena colto: se da una parte ci tolgono dall'altra dobbiamo fare di tutto per creare qualcosa di nuovo. Spiego il lavoro delle reti e alcuni modelli di business tra imprese profit e altre no profit. Serve una sana interferenza tra settori, persone, imprese. La parola interferenza spesso è usata nel suo significato negativo. Io dico sempre che è una parola magica: se nessuno interferisce con te, con il tuo mondo, con la tua impresa e con la tua professionalità tu non cresci. Nella mia vita mi accorgo che i salti di qualità sono stati la conseguenza di qualcuno o di qualcosa che ha interferito pesantemente con me. Sfido chiunque a dire che non è stato così anche per lui.

14 febbraio - Cremona

Incontro un gruppo di imprenditori che operano nella filiera delle energie rinnovabili. Dopo la batosta del nuovo conto energia si sente meno questa parola: "rinnovabili". Investire in un settore che diventa economico o diseconomico sulla base di una legge o di un regolamento è difficile. Fiumi di denari sono stati spesi e molti altri lo saranno in futuro per sostenere i conti economici di quei "campi" di pannelli. Mi domando se è stata una cosa fatta bene. Ora si guarda con più interesse alla biomasse. Per i prossimi due/tre anni il quadro degli incentivi è chiaro. Serve quindi velocità. Non bisogna fare strutture troppo impegnative: cosa ne faremo quando finiranno i contributi? Dico sempre che la strategia vincente è quella in cui ognuno fa la sua parte e si coordina con il lavoro degli altri. Veloci e senza sovrastrutture. E' l'unica strada.

24 febbraio – Elezioni politiche

E' domenica sera e prima di sapere l'esito elettorale decido di scrivere quanto in questi giorni si rende sempre più evidente.

È adesso?

Passata la leggerezza delle facili promesse elettorali, mentre si allontana un periodo politico rasserenato (che già manca da tempo) e avanzano altri mesi di incertezza, dobbiamo alzare la testa, prendere in mano fino in fondo la nostra realtà e lavorare per darci una prospettiva, una progettualità che sia almeno di medio o lungo periodo.

La gravità della situazione economica in cui si trovano tante delle nostre aziende/opere e tante delle nostre famiglie fa realisticamente pensare che ci vorrà molto tempo per uscire e per tornare ad un contesto più stabile e economicamente di sviluppo.

Un anno fa le prospettive per l'immediato futuro davano una quadro di rischiosità maggiore dell'attuale: si parlava di rischio euro-zona, di tenuta dell'euro, di scenari di ritorno alla lira di cui nessuno però sapeva prevedere gli effetti. Oggi queste prospettive di straordinario rischio sono apparentemente, anche se non sembra definitivamente, venute meno e con realismo possiamo osservare la situazione in cui versano le nostre imprese.

Usiamo una metafora. Un anno fa eravamo rinchiusi in un rifugio per l'avviso di un bombardamento imminente. Dal rifugio abbiamo sentito scoppi di bombe e tremolii della terra. Ora facciamo capolino all'esterno per vedere cosa è rimasto, cosa è caduto, cosa c'è da sistemare e cosa invece c'è di nuovo da inventare e da costruire.

Abbiamo visto tante persone, imprese e opere sociali che stanno di fronte alla realtà in tutta la sua difficoltà e drammaticità che non si arrendono, ma cercano di trovare proprio in quella realtà ardua, complicata e a volte percepita come avversa, quel punto dal quale è possibile ripartire, riprendere un lavoro, cambiare approccio, creare qualcosa di diverso e possibilmente di nuovo.

Il 2013 deve potersi caratterizzare come l'anno in cui ognuno di noi decide quale direzione dare alla propria impresa, al proprio lavoro: chi decide di proseguire lo faccia con una progettualità nuova che tenga conto del contesto, che apra ad una prospettiva internazionale, che veda un contenuto di innovazione, che esalti i talenti e le capacità delle persone con cui lavora; chi decide di chiudere lo faccia in tempo così da poter magari aprire una cosa nuova, una prospettiva diversa per sé.

Mai come in questo periodo il nostro futuro è legato alla nostra persona, alle sue decisioni, alla sua capacità di leggere il contesto in cui si trova e di muoversi al suo interno con intelligenza.

Per prendere queste decisioni dobbiamo domandarci:

- 1. Cosa mi chiede il mercato oggi e nei prossimi tre anni?*
- 2. Ho una struttura manageriale e organizzativa adeguata a dare le risposte operative che il mercato mi chiede?*
- 3. Sono adeguatamente patrimonializzato per sostenere il mio progetto aziendale?*
- 4. Chi sono le persone che con me lo possono realizzare?*

Potremo continuare ma ritengo che siano interrogativi sufficientemente chiari per comprendere come il rispondervi sia un percorso tanto decisivo quanto difficile.

Per questo lo vogliamo e lo dobbiamo fare insieme.

Per aiutarsi in questo lavoro vanno sostenute e promosse tutte le occasioni in cui imprenditori e operatori economici in genere lavorano insieme, tutte le iniziative che realizzano, attraverso il lavoro, una socialità nuova, più vera, più a misura del desiderio di ciascuno di noi.

Sostenere la crescita di una tale socialità è il primo ed essenziale contributo che adesso tutti dobbiamo cercare di dare: imprenditori, Associazioni, Politica. Vivere una tensione ideale in grado di plasmare passo per passo la vita sociale e lavorativa, rendendola sempre più vicina e utile alle esigenze fondamentali delle persone: questo è l'impegno decisivo senza il quale la società tende a diventare un amalgama indifferenziato di individui, dove da una parte prevale un individualismo che porta ognuno a perseguire il proprio interesse e dall'altra emerge uno statalismo invadente e inefficace.

26 febbraio - Genova

E' la terza volta che torno a Genova. Oggi parlo di reti e di internazionalizzazione. Sono due argomenti che vanno avanti insieme. E' fin troppo facile capire che per le imprese italiane è necessario essere presenti su più mercati, sia europei che extraeuropei. I mercati europei sono per così dire una "passeggiata": stessa moneta, niente dogana, stesse certificazioni di prodotto. Quando però parli con le ns. piccole realtà ti rendi conto che le cosa non stanno così. Anche la Francia è un altro mondo... Ci dobbiamo proprio dare una mossa! Lingue straniere, normative doganali, prodotti finanziari per l'esportazione, contratti internazionali, logistica.... Sono materie che le nostre imprese devono possedere come fossero aria da respirare. Se poi usciamo dall'Europa inizia un percorso tutto nuovo: nuove monete, nuove certificazioni di prodotto, nuove regole, spesso "strane" per non dire altro. Tutto si fa maledettamente più difficile.

In un contesto del genere diventa più facile condividere il proprio progetto. Andare insieme ad altri, mettere in comune le conoscenze e le esperienze. Per questo torno a Genova per la terza volta: c'è sempre qualcuno che ci crede e ci prova. Io posso solo spiegare, raccontare,

motivare ma devo sempre aspettare l’”imprevedibile istante” in cui nella testa e nel cuore dell’imprenditore scatta la decisione: vado! E allora non lo ferma più nessuno e tu ci devi essere. C’è molto lavoro da fare per chi come me ha la pretesa di fare “il consulente”. Serve un nuovo modo di stare con il Cliente, una capacità di comprensione e di immedesimazione con le sue esigenze e i suoi obiettivi. Mi rendo conto che è una strada molto interessante e con i miei colleghi la voglio percorrere sempre più velocemente.

4 marzo - Trento

Nella sede di Trento dello Studio incontro assieme al collega Michele un gruppetto di 4 imprese. Hanno un’ idea molto interessante: un nuovo modo di integrare strumenti di comunicazione. L’idea è bella e le persone che me la raccontano hanno subito compreso la natura del lavoro che le aspetta: non una passeggiata ma una scalata! Proprio per questo si richiede maggiore preparazione. Ci promettiamo di rivederci a breve dandoci ciascuno dei compiti per casa .

8 marzo - Roma Università La Sapienza

Non è la prima volta e ogni volta che mi trovo ad insegnare dentro una università emerge un sentimento di gratitudine. Tutto quello che ho ricevuto è il momento di darlo, di consegnarlo ad altri. Passo un pomeriggio con una trentina di aspiranti manager di rete. Mi fanno mille domande. Cerchiamo di capire chi è il manager di rete: una nuova figura professionale utile per coordinare il lavoro delle imprese. Una figura super partes, una figura che conosce strategie e metodi di networking. Gli allievi sono quasi tutte persone con già notevoli esperienze manageriali alle spalle, mature magari in grandi organizzazioni. Uno scrigno prezioso a disposizione di nuovi progetti di PMI. Mi auguro che ne sapranno approfittare.

12 marzo - Umbria...nel mio ufficio.

Vengono in ufficio due imprenditori umbri del settore agroalimentare. Gli avevo sentiti al telefono qualche giorno prima. Approfittando di una serie di consegne vicino a Verona vengono a trovarmi.

Stanno già facendo una rete con altri produttori locali. Bei prodotti. Bella gente. Mi chiedono dei consigli. Cercò di tenere alta la palla e rilancio

sulle loro idee. Non saranno miei clienti: sono già seguiti da un avvocato locale. Però l'idea è bella e mi appassiona. Nascono ipotesi e nuovi progetti. Se ne vanno contenti. Io pure perché tra le consegne da fare ne serbavano una anche per me: dolci, legumi, farine, zuppe..... Viva il baratto!

13 marzo - Conselve (PD)

O meglio... io sono andato a Conselve presso la sede di un imprenditore di nome Abramo. Peccato che l'incontro fosse a Cittadella dove arrivo con un' ora di ritardo. Lungo la strada una terribile grandinata rende l'autostrada quasi impraticabile. Mi accorgo che anche se mi scrivo tutto in agenda non ho il tempo per rileggere. La Carlotta poi in tema di strade... Non è il suo forte.

Mi aspettano una quindicina di imprenditori che vogliono portare in Russia e in nord Africa i loro prodotti: c'è il meglio della produzione veneta di interni, dal mobile agli stucchi, dalle porte alle vetrate artistiche. Abramo da bravo "capostipite" lancia a tutti una ipotesi di lavoro. Speriamo la raccolgano. A me il compito di raccontare come può funzionare. Nel corso della mia spiegazione ricevo un sms di mia moglie: "habemus papam". Mi interrompo e do la notizia. Una prospettiva più grande si insinua nel nostro quotidiano lavoro. Di corsa chiudo la riunione e sulla strada di ritorno ascolto con Carlotta la radio. Conosco così Papa Francesco. Il cuore si allarga.

14-15 marzo - Firenze

Partecipo alla assemblea nazionale di Compagnia delle Opere. Una opportunità di sentire dal vivo cosa si agita nel cuore e nella mente di molti imprenditori e uomini di oggi. "Ci sono più cose in cielo e in terra, Orazio, di quante ne sogni la tua filosofia": mai detto più appropriato per descrivere l'apertura mentale e operativa necessaria per stare di fronte alla realtà di oggi.

Ascolto e incontro molti amici e clienti di varie parti di Italia. A tutti racconto cosa sta accadendo e cosa insieme si può fare. Torno a casa pieno di cose da sviluppare e persone da risentire. Mi porto a casa anche una gastrite. Ma non c'entra con Firenze. Mi fa però cambiare

programma: domani avrei dovuto essere a Roma in Sapienza a chiudere il corso "Manager di rete" con gli amici di Prometeo.

18 marzo - Rimini via Skype

A volte quando incontro amici ed imprese seduto alla mia scrivania benedico "Santo Skype" che mi lascia qualche giorno tranquillo a godermi la compagnia dei miei colleghi in ufficio. Un gruppo di Riminesi con la Russia e il Nord Africa nel mirino: a loro avere una "buona mira", a me il compito di tarare gli strumenti e di farli lavorare insieme al meglio. Non è nulla in confronto al loro lavoro e alla loro nuova avventura: per molti è come una rivoluzione!

21 marzo - Brescia

Incontro nuovamente un amico che mi aveva invitato a Brescia per i 50 anni della sua azienda. Con lui alcuni imprenditori che stanno sperimentando una nuova tecnologia che potrà rivoluzionare il loro settore. Una ricerca a più mani, meglio, a più teste. Il lavoro da fare insieme è molto: una rete è lo strumento giusto. Si respira un'aria fresca, tanta voglia di fare e di fare bene. Sono piccoli ma vogliono fronteggiare giganti. Dei nuovi Davide?

22 marzo - Belluno

Mi trovo in una bella villa adibita a centro congressi. Ho le montagne innevate davanti e la giornata è magnifica. Mi chiedo: cosa ci faccio con giacca e cravatta in un posto simile e come mai non sono invece con gli sci ai piedi?

Una sala affollata da quasi 200 imprenditori invitati dalla Banca Popolare Volksbank. Non mi aspettavo un pubblico così numeroso. Parlo a tutti di quell'istante impercettibile in cui l'imprenditore coglie che solo lui, non altri, non "sempre" altri, deve ritornare protagonista e superare le difficoltà che lo condannerebbero altrimenti all'immobilismo: il nanismo di tante nostre imprese, la carenza di capacità manageriali, la sottocapitalizzazione. Racconto di molti che ci sono riusciti facendo una rete. A fine serata mentre raccolgo i miei appunti per tornare a casa l'organizzatore della serata mi dice che tanti imprenditori sono entrati nel salone con dubbi e titubanze e se ne sono tornati a casa con la voglia di

riprovarci. Non poteva dirmi una cosa più bella! Capisco che nel mio continuo girare l'Italia qualcosa di buono mi aspetta sempre.

25 marzo - Sardegna

Volo a Cagliari per incontrare due gruppi di imprese che vogliono fare una rete nell'agroalimentare e una nell'edilizia. Due mondi così diversi.

La terra e i suoi prodotti abituano chi ci lavora al duro lavoro quotidiano, alla concretezza del raccolto che può esserci come anche no. Un lavoro che ci dona prodotti che danno origine alle cose più buone del mondo! Così buone che il mondo le vuole. Basta saperci arrivare e studiare bene il percorso: solo in compagnia si può affrontare.

Le case, i palazzi, i capannoni: non se ne fanno più. Un esercito di imprese e lavoratori che fermi aspettano il raccolto. Ma la stagione in modo "innaturale" si sposta in là, sempre più in là. Provano ad andare all'estero: lo fecero i nostri avi per lavorare sotto un padrone straniero, lo fanno ora i nostri imprenditori per un nuovo cliente da servire. Le cose si somigliano..!

27 marzo - Brescia

Una rete nella moda. Il Made in Italy è come un turbo nel motore per chi lo mette al centro della sua strategia di sviluppo. Incontro 4 imprese. Tre sono titolari di marchi che hanno più storia che presente. La quarta la conosco bene: ci lavora da tre anni. Luca e Alda con la loro mamma sono dei maghi delle calze. Belle come loro non le fa nessuno. Si dice che le gambe delle donne fanno correre il mondo: mi auguro che accada per loro e per la loro nuova avventura. Insieme intendono solcare gli oceani e i continenti. Il mondo della moda è straordinario: impresa, business, persone, bellezza, leggerezza si incontrano. Un cocktail tanto buono che solo a mente fredda si può bere!

E' passato un anno. Ho incontrato e parlato con centinaia di imprenditori. Cosa ho visto e cosa ho imparato? Ho conosciuto un popolo straordinario con grandi risorse, intelligente, affezionato, laborioso. Ho visto anche

rassegnazione, rabbia, disillusione. Spesso tutto ciò convive nelle stesse persone, nelle stesse fabbriche, negli stessi uffici.

Chi però si mette davvero all'opera non ha dubbi, non ha ripensamenti. Ascolta tutti, chiede a chi è più avanti di lui, si informa e si confronta con ogni persona o situazione che rappresenta per lui una esperienza positiva e poi decide, senza indugio.

Per decidere una cosa nuova, per iniziare avventure nuove, per andare in mercati nuovi con prodotti nuovi bisogna essere uomini fino in fondo.

Mi passano però davanti volti amici che si sono fermati e che non ce l'hanno fatta. Serve coraggio per dire basta in tempo. Prima che sia troppo tardi per rialzarsi e prendere una nuova strada. Da continuare a fare insieme.

Dedico questo mio anno di lavoro a tutti coloro che ho incontrato. Spero che le domande che ho cercato di suscitare in loro siano state utili. Per me il porle ha voluto dire essere continuamente provocato da loro e dalla realtà: le premesse per essere uomini fino in fondo.

6 aprile 2013

Chi sono

Nato a Verona il 2/6/1964. Sposato con tre figli.

Laureato nel 1990 la laurea in Economia e Commercio presso l'Università di Verona dove svolge la sua professione di Dottore Commercialista dal 1992 come partner di Studio Impresa.

Esperto in reti di impresa e aggregazioni. Ha seguito la realizzazione dei primi contratti di rete ed oggi ne assiste la formazione e la gestione in tutta Italia.

Assiste la direzione aziendale nella gestione dei progetti di sviluppo.

Svolge attività di advisor di iniziative imprenditoriali e societarie sia per lo sviluppo della base sociale sia presso il settore finanziario.

Con chi lavoro

Partner di Studio Impresa



Per contattarmi

tel. +390458101388

mail: luca.castagnetti@studioimpresanet.it

website: www.studioimpresanet.it



@CastagnettiLuca



it.linkedin.com/pub/luca-castagnetti/6/33a/133/