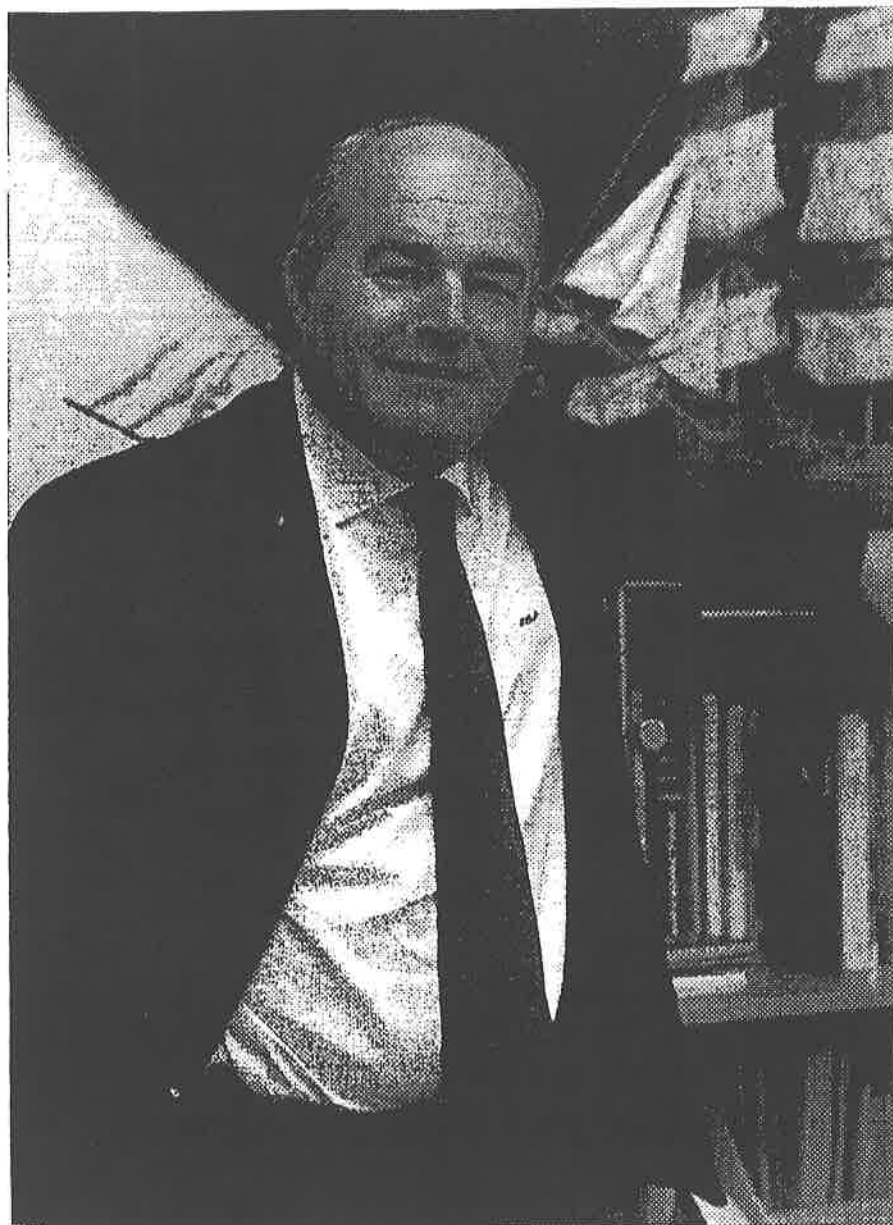


TENDENZE E MERCATI

Un presidente poco politically correct



ALTRO CHE PETROLIO, LA VERA RICCHEZZA SONO I GIOVANI

Lo sostiene Michele Perini, 49 anni, presidente di Sagsa spa, azienda produttrice di mobili per ufficio, nuovo presidente di Assolombarda.

È Michele Perini, neo eletto alla guida di Assolombarda. Che in un'intervista esclusiva presenta, senza paura d'infrangere tabù, la sua ricetta per la modernizzazione.

di Mario Barone

Il suo *curriculum vitae* Assolombarda lo ha sintetizzato e diffuso in sole 12 righe; una sobrietà che rispecchia il carattere del neo presidente dell'associazione degli industriali milanesi Michele Perini, allergico al superfluo e ai panegirici. Classe 1952, laurea in Bocconi, Perini ha iniziato a lavorare da studente nell'azienda fondata dal padre, la Sagsa spa, un'impresa che produce mobili per ufficio e che oggi dà lavoro a 47 dipendenti con un fatturato di 16 miliardi.

Il numero 1 di Assolombarda è un uomo molto diretto, al limite del politicamente scorretto, ma il suo impegno nel sociale -fa parte del direttivo di Telefono Azzurro- stempera la sua fama da duro.

Perini è arrivato alla guida dell'associazione degli industriali milanesi dopo una lunga militanza che lo ha visto negli anni 80 per 2 volte vicepresidente del gruppo giovani di Assolombarda e membro di giunta, e poi dal '97 presidente della Piccola industria.

Più che un'elezione la sua è stata un plebiscito. «Il fatto di aver lavorato tanti anni in Assolombarda», minimizza Perini, «e quindi di conoscere bene sia gli imprenditori che la macchina, mi ha permesso di focalizzare i punti critici e dare il mio contributo per migliorarli».

Domanda. Come è iniziato il suo percorso imprenditoriale?

Risposta. Nel '73 ho varcato per la prima volta il portone di Assolombarda, avevo 21 anni, studiavo in Bocconi e lavoravo nell'azienda di mio padre, la Sagsa, iscritta ad Assolombarda dal '45. Il primo spirito associativo me lo ha trasmesso lui.

D. Quale è stato il suo obiettivo come presidente della Piccola industria?

R. Ho puntato soprattutto a dare pari dignità ai piccoli rispetto ai grandi mettendoli insieme allo stesso tavolo e facendo leva sugli interessi comuni.

D. Ha avuto molte difficoltà inseguendo questo obiettivo?

R. No, ho dovuto superare alcune reticenze e alcuni atteggiamenti ideologici. Ma i grandi non sono molto diversi da noi. Sono piccoli che sono cresciuti. Non credo che poi tutto sommato, se tiriamo un denominatore comune, Pmi e grandi imprese abbiano interessi così divergenti».

D. Gli interessi possono essere simili ma le differenze non sono trascurabili.

R. Forse la maggiore diversità è che la Pmi soffre in maniera drammatica il peso della burocrazia visto le poche risorse umane di cui dispone. Mentre la grande impresa lo soffre da un punto di vista economico, ma meno sul processo delle risorse umane».

D. Come viene vissuta dagli imprenditori la rivoluzione tecnologica?

R. Tutto questo processo che ha come base l'*information technology* è diventato un mondo nuovo, qualcosa da scoprire. Sono stati fatti più passi negli ultimi 5 anni che nei precedenti 20. L'accelerazione è enorme e non sappiamo a quale velocità questo sistema accelererà ancora in futuro.

D. E per quanto riguarda i rapporti di lavoro?

R. È un problema centrale. Come si può pensare di prendere a esempio un modello di relazioni industriali sul lavoro che è nato quando c'erano gli operai con le tute blu, gli impiegati che utilizzavano la macchina da scrivere, e quando le aziende più informatizzate usavano il telex e di personal computer non se ne parlava nemmeno? C'era Luciano Lama e c'erano imprenditori che nel '69 non avevano capito il forte cambiamento sociale in atto. C'era un sindacato anche coraggioso che in quegli anni voleva poter contare di più. Ma poi si è arrivati allo scontro sociale e alla degenerazione del terrorismo. Quello di cui abbiamo bisogno oggi è di innovare completamente le relazioni industriali.

D. In che modo?

R. Bisogna pensare che c'è una potenzialità enorme nei nostri giovani, che nella mia relazio-

ne ho definito il petrolio. Questo giacimento va utilizzato al massimo. Vanno accompagnati, guidati e formati.

D. Come si dovrebbe prepararli?

R. Iniziando a capire che non si può pensare di regolamentare un rapporto di lavoro tra persone che vogliono fare della propria competenza, della propria professionalità, della propria capacità un asset.

D. E come si traduce in concreto questo ragionamento?

R. Io non sono in grado in questo momento di capire quale sarà lo scenario da qui a 5 anni. Ho bisogno dunque di avere uno strumento flessibile. Non devo contrattare ogni volta ogni cambiamento che arriva dalla società, perché queste accelerazioni invecchiano le relazioni che facciamo.

D. Ma le fasce più deboli non rischiano di essere penalizzate?

R. Bisogna dividere il problema. Un conto è la salvaguardia e la tutela di certi principi garantiti minimi. Ed è un problema comune a tutti i Paesi e a tutta l'Europa. Io credo che ci dovrebbero essere degli standard minimi di riferimento che poi hanno delle applicazioni sul piano economico per tutti. Il problema poi non è quello di tutelare i più deboli. La risorsa umana è l'unico as-

set che abbiamo in Italia. Il petrolio non l'abbiamo, il ferro nemmeno, le vie di comunicazione sono quello che sono e l'*information technology* la importiamo tutta: ma quale imprenditore al giorno d'oggi prenderebbe e porterebbe in diminuzione un asset della propria impresa?

D. Con la flessibilità c'è il timore di perdere posizioni professionali faticosamente raggiunte. Il mercato non sembra in grado di reggerla.

R. Se lei ha la competenza, questo non accade.

D. Dipende anche dai settori, ci sono ingegneri ancora giovani che, usciti dall'azienda, fanno fatica a ricollocarsi.

R. Guardi, sta nascendo una società per importare ingegneri meccanici, elettronici e chimici dall'India. Questo vuol dire che non ci sono ingegneri sul mercato. Negli ultimi 3 anni sono usciti in maniera esplosiva i contratti atipici, i lavori a tempo determinato e il part time. Vuol dire che non è solo una necessità che viene da una parte. Vuol dire che se la gente accetta o promuove questo tipo di lavoro c'è una domanda e c'è un'offerta.

D. Tuttavia la diffidenza è ancora molta.

R. Ammettiamo che questo tipo di soluzione nasca come *escamotage* al tempo indeterminato. Se tutte queste situazioni alternative nascono perché alla fine il problema è la flessibilità in uscita, al-

“ Non credo che, tutto sommato, Pmi e grandi imprese abbiano poi interessi così divergenti ”

Domanda. Come è iniziato il suo percorso imprenditoriale?

Risposta. Nel '73 ho varcato per la prima volta il portone di Assolombarda, avevo 21 anni, studiavo in Bocconi e lavoravo nell'azienda di mio padre, la Sagsa, iscritta ad Assolombarda dal '45. Il primo spirito associativo me lo ha trasmesso lui.

D. Quale è stato il suo obiettivo come presidente della Piccola industria?

R. Ho puntato soprattutto a dare pari dignità ai piccoli rispetto ai grandi mettendoli insieme allo stesso tavolo e facendo leva sugli interessi comuni.

D. Ha avuto molte difficoltà inseguendo questo obiettivo?

R. No, ho dovuto superare alcune reticenze e alcuni atteggiamenti ideologici. Ma i grandi non sono molto diversi da noi. Sono piccoli che sono cresciuti. Non credo che poi tutto sommato, se tiriamo un denominatore comune, Pmi e grandi imprese abbiano interessi così divergenti».

D. Gli interessi possono essere simili ma le differenze non sono trascurabili.

R. Forse la maggiore diversità è che la Pmi soffre in maniera drammatica il peso della burocrazia visto le poche risorse umane di cui dispone. Mentre la grande impresa lo soffre da un punto di vista economico, ma meno sul processo delle risorse umane».

D. Come viene vissuta dagli imprenditori la rivoluzione tecnologica?

R. Tutto questo processo che ha come base l'*information technology* è diventato un mondo nuovo, qualcosa da scoprire. Sono stati fatti più passi negli ultimi 5 anni che nei precedenti 20. L'accelerazione è enorme e non sappiamo a quale velocità questo sistema accelererà ancora in futuro.

D. E per quanto riguarda i rapporti di lavoro?

R. È un problema centrale. Come si può pensare di prendere a esempio un modello di relazioni industriali sul lavoro che è nato quando c'erano gli operai con le tute blu, gli impiegati che utilizzavano la macchina da scrivere, e quando le aziende più informatizzate usavano il telex e di personal computer non se ne parlava nemmeno? C'era Luciano Lama e c'erano imprenditori che nel '69 non avevano capito il forte cambiamento sociale in atto. C'era un sindacato anche coraggioso che in quegli anni voleva poter contare di più. Ma poi si è arrivati allo scontro sociale e alla degenerazione del terrorismo. Quello di cui abbiamo bisogno oggi è di innovare completamente le relazioni industriali.

D. In che modo?

R. Bisogna pensare che c'è una potenzialità enorme nei nostri giovani, che nella mia relazio-

ne ho definito il petrolio. Questo giacimento va utilizzato al massimo. Vanno accompagnati, guidati e formati.

D. Come si dovrebbe prepararli?

R. Iniziando a capire che non si può pensare di regolamentare un rapporto di lavoro tra persone che vogliono fare della propria competenza, della propria professionalità, della propria capacità un asset.

D. E come si traduce in concreto questo ragionamento?

R. Io non sono in grado in questo momento di capire quale sarà lo scenario da qui a 5 anni. Ho bisogno dunque di avere uno strumento flessibile. Non devo contrattare ogni volta ogni cambiamento che arriva dalla società, perché queste accelerazioni invecchiano le relazioni che facciamo.

D. Ma le fasce più deboli non rischiano di essere penalizzate?

R. Bisogna dividere il problema. Un conto è la salvaguardia e la tutela di certi principi garantiti minimi. Ed è un problema comune a tutti i Paesi e a tutta l'Europa. Io credo che ci dovrebbero essere degli standard minimi di riferimento che poi hanno delle applicazioni sul piano economico per tutti. Il problema poi non è quello di tutelare i più deboli. La risorsa umana è l'unico as-

set che abbiamo in Italia. Il petrolio non l'abbiamo, il ferro nemmeno, le vie di comunicazione sono quello che sono e l'*information technology* la importiamo tutta: ma quale imprenditore al giorno d'oggi prenderebbe e porterebbe in diminuzione un asset della propria impresa?

D. Con la flessibilità c'è il timore di perdere posizioni professionali faticosamente raggiunte. Il mercato non sembra in grado di reggerla.

R. Se lei ha la competenza, questo non accade.

D. Dipende anche dai settori, ci sono ingegneri ancora giovani che, usciti dall'azienda, fanno fatica a ricollocarsi.

R. Guardi, sta nascendo una società per importare ingegneri meccanici, elettronici e chimici dall'India. Questo vuol dire che non ci sono ingegneri sul mercato. Negli ultimi 3 anni sono usciti in maniera esplosiva i contratti atipici, i lavori a tempo determinato e il part time. Vuol dire che non è solo una necessità che viene da una parte. Vuol dire che se la gente accetta o promuove questo tipo di lavoro c'è una domanda e c'è un'offerta.

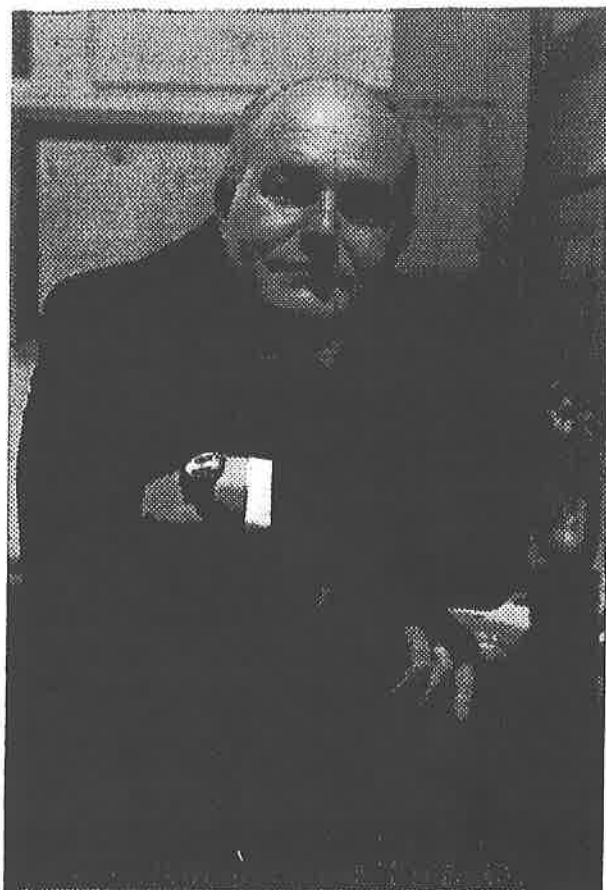
D. Tuttavia la diffidenza è ancora molta.

R. Ammettiamo che questo tipo di soluzione nasca come *escamotage* al tempo indeterminato. Se tutte queste situazioni alternative nascono perché alla fine il problema è la flessibilità in uscita, al-

“ Non credo che, tutto sommato, Pmi e grandi imprese abbiano poi interessi così divergenti ”

**IL GOVERNO
CI SEMPLIFICHI
LA VITA**

Secondo Perini, Prodi ha avuto il merito di portarci nell'euro, ma i governi di centro-sinistra non hanno risolto il nodo pensioni, né quello relativo all'eccessiva tassazione sul lavoro. Un compito che spetta al nuovo esecutivo. Cui si chiede anche di avviare un processo di semplificazione delle norme che regolano la vita delle imprese.



lora siamo pazzi. Negli Usa non abbiamo questo problema. Uno viene assunto, viene licenziato, viene ripreso, spostato. La mobilità tra Stato e Stato è un valore e non un disvalore. Noi abbiamo giovani del Sud che non si vogliono spostare al Nord. Ma i miei zii nel 1929 hanno preso il vaporetto, come si diceva allora, e sono andati in America. È anche una questione di volontà. È molto più comodo stare a casa, fare magari qualche lavoretto in nero, avere i genitori che ti pagano e la mamma che ti prepara il letto. Ebbene questo tipo di giovani futuro non ne avrà, se non si sveglia.

D. E le imprese come vivono questa situazione?

R. C'è una forte competizione tra le aziende per accaparrarsi i talenti. Così come c'è una competizione tra gli stati per attrarre, con le agevolazioni, le imprese migliori.

D. Come vede i suoi prossimi quattro anni in Assolombarda?

R. Assolombarda è un'istituzione tra le istituzioni. L'ultima presidenza, soprattutto, ha valorizzato ancor più questo ruolo. Assolombarda è stata un grande laboratorio. È un valore importante che manterrò.

D. E cosa cambierà?

R. Dove spingerò un po' di più rispetto ad adesso è nel rendere Assolombarda più leggera, meno burocratica, più *understatement*, più vicina alle esigenze delle imprese e con più *information technology*. Le oltre 5 mila imprese di Assolombarda sono un grande distretto. Vanno incrementate le reti, le relazioni e le capacità di business che possono sviluppare insieme. Terziario con industria, industria manifatturiera con industria non manifatturiera. Dal momento che sono in rete preferisco cercare un partner, un fornitore, un collega imprenditore che magari è associato alla stessa associazione che andare dall'altra parte del mondo e investire soldi e tempo per fare delle ricerche.

D. Decentramento e federalismo. Come vede questa linea adottata dalla Regione Lombardia?

R. Che la Regione applichi un principio di sussidiarietà in certi casi va bene. La preoccupazione è che ci sia sovrapposizione. Adesso abbiamo l'Europa, la legge nazionale, la legge regionale, probabilmente ci sono alcune competenze della Provincia nonché del Comune. A questo punto non vorrei che il federalismo non introducesse la semplificazione grazie alla maggior conoscenza del territorio ma piuttosto una sovrapposizione di carattere burocratico. La *devolution* deve essere finalizzata a risolvere i problemi.

D. Ci sono già dei casi di sovrapposizione?

Il cuore delle imprese del milanese batte in Assolombarda

Associazione delle imprese industriali e del terziario dell'area milanese, Assolombarda è una delle più antiche organizzazioni imprenditoriali d'Italia e, per dimensioni, la più rappresentativa nel sistema Confindustria. Conta oltre 5.000 imprese associate tra nazionali e internazionali, piccole, medie e grandi, produttrici di beni e servizi in tutti i settori merceologici, per un totale di 270.000 addetti sul territorio provinciale e altre centinaia di migliaia nel resto del Paese. Favorisce la collaborazione tra le aziende as-

sociate e svolge un'azione di tutela e rappresentanza degli interessi delle imprese nei confronti delle Istituzioni, della Pa, del mondo politico e sindacale. Fornisce servizi di informazione e assistenza su tutti gli aspetti strategici e gestionali della vita aziendale. Assolombarda sviluppa una articolata attività di incontri sia con i rappresentanti del governo nazionale e della Comunità europea sia con i segretari nazionali di tutti i maggiori partiti italiani. Localmente promuove incontri con la Provincia di Milano, con il sindaco

TENDENZE E MERCATI

«prenditori del Nord hanno fabbriche ricche e famiglie povere, quelli del Sud hanno famiglie ricche e fabbriche povere». È una frase dura ma vera e si basa su elementi statistici. Nella priorità dell'imprenditoria sana, l'azienda è il motore economico dell'attività e la famiglia è il percettore di reddito (se controllata dalla famiglia) sulle possibilità che l'impresa dà. Non sempre è stato così. Non voglio dire Nord o Sud. Ma c'è gente che ha messo davanti i problemi della famiglia rispetto a quelli dell'impresa. E ha succhiato dalle imprese quello che le imprese non potevano dare, fino a portarle alla chiusura.

D. Quando gli aiuti sono efficaci?

R. Ci sono agenzie come *Sviluppo Italia* che si rivelano utili se uno ha bisogno di un aiuto iniziale per promuovere un'attività in un'area gravata da

difficoltà strutturali. Si tratta di un contributo che colma l'incapacità dello Stato. Ma è su questo principio che andrebbero aiutati le imprese e non sul fatto che si è iniziata un attività.

D. Come andrebbero incentivati i giovani?

R. Per i giovani che iniziano un'attività, una microimpresa, andrebbe ripensato il sistema normativo, inficiato da costi burocratici troppo alti. Mio figlio, 21 anni, lavora sui computer e monta i mobili perché ha bisogno di soldi. Io non gliene do e quindi si arrangia. Vuole fare una piccola società ma sta aspettando perché spera che il governo Berlusconi faccia una legge sulle società semplificate.

D. La legge attuale prevede già aiuti per i giovani che vogliono aprire piccole imprese.

R. Ma non è una questione di aiuti. Bisogna potersi iscriversi alla Camera di commercio con 50 mila lire. Fino a 25 milioni di fatturato si dovrebbe pagare un'imposta del 15% comprensiva di tutto. In un'unica soluzione con un versamento senza bisogno di commercialista. Allora si che nasceranno un milione di microimprese.

D. C'è ancora voglia di fare impresa? Io nell'86, in piena guerra Iran-Iraq, ho incontrato a Teheran piccoli imprenditori, per nulla intimoriti, che cercavano di fare affari. C'è ancora quello spirito?

R. Sì, ma il vero problema è che noi abbiamo perso punti di competitività.

D. Anche con l'euro debole?

R. Ci sono anche i tedeschi e i francesi con l'euro debole.

D. La globalizzazione soffocherà le piccole e medie imprese?

R. Per le piccole imprese essere presenti su più mercati è molto difficile. Perché o si hanno prodotti di grande brand - e per avere il brand bisogna investire tantissimi soldi - o si hanno nicchie di mercato che sono sempre più piccole. Oppure si riescono a superare i problemi attraverso le alleanze.

D. Tempi duri dunque per le pmi.

R. Tempi duri se non lavoreranno in rete e se non riusciranno a trasformarsi in un distretto che diventi il

motore di un prodotto.

D. Un esempio?

R. Nel settore dell'arredamento questa strategia funziona se la rete delle imprese che produce lampade, moquette, pavimenti, mobili e controsoffitti si presenta insieme come una grande impresa.

D. È davvero fattibile? Di solito il piccolo imprenditore è individualista.

R. È fattibile se c'è un progetto di rete tra chi non è in competizione.

D. Oggi per crescere le pmi possono approdare in Borsa.

R. Io sono della scuola di Giordano dell'Amore che diceva che i bilanci delle imprese, quotate in borsa o meno, sono importanti se si dà valore aggiunto agli azionisti. Se alla fine dell'anno ci sono utili, dividendi e investimenti. Nell'ultimo anno, in particolare, mi è sembrato che chi ha investito in Borsa non lo ha fatto per aspettare i dividendi ma per giocare sulla speculazione del valore di Borsa. In questo caso è bene che abbia preso delle legnate perché il valore economico delle imprese è dato non solo dalle aspettative ma "anche" dalle aspettative. Gli asset dell'impresa sono il proprio patrimonio netto, la capacità di crescere e le aspettative degli investimenti fatti.

D. Porterà la sua impresa a Piaffa Affari?

R. Se prendo delle azioni di un'azienda lo faccio nella prospettiva di ricevere un utile a fine anno e non per speculare, altrimenti preferisco andare al casinò. Dato che la Borsa è diventata come il casinò io a questo tipo di Borsa non credo. E finché è così la mia azienda non sarà mai quotata a Piazza Affari.

D. Perché alla terza generazione le imprese di famiglia spesso si disfano?

R. Prima di tutto ci vogliono regole chiare. Spesso gli imprenditori italiani fanno confusione tra dove inizia la famiglia e finisce l'impresa e viceversa. Io ho l'auto aziendale, ma ho la mia privata al sabato e alla domenica. Così fanno anche i miei fratelli. L'azienda non ti dà niente se tu non dai niente all'azienda. Non è una mucca da mungere.



UN'ETICA PER L'IMPRESA

L'imprenditore deve seguire una regola precisa: tenere separati gli interessi privati da quelli dell'azienda. Se si pensa troppo alla ricchezza personale, prima o poi l'impresa salta.