

TEMI DEL GIORNO: [ECONOMIA](#) | [CRONACA](#) | [POLITICA](#) | [CULTURA](#) | [ATALANTA](#)Comitato Piccola Industria di [Confindustria Bergamo](#) [Confindustria Bergamo](#) matteo assolari

L'INTERVISTA | ECONOMIA

## Assolari: “Pmi, non c’è alternativa alla crescita. Spingiamo sulla formazione, oggi fondamentale affiancare il servizio al prodotto”

27 Aprile 2026 | 06:15 0



Luca Samotti



Il neo presidente del Comitato Piccola Industria di [Confindustria Bergamo](#) illustra le priorità del proprio mandato: “Il piccolo da solo oggi non è più competitivo, ma se ci mettiamo insieme possiamo fare la differenza. Ogni azienda deve dotarsi di una prima linea di manager, c’è ancora molto da fare in ambito di digitalizzazione e innovazione”



La formazione come stella polare, guida imprescindibile in ogni ambito della gestione e della strategia d'impresa, col fine ultimo di avere aziende più managerializzate, internazionalizzate, patrimonializzate e capaci di operare in modo intersettoriale, fornendo servizi oltre che prodotti: è questa la linea di indirizzo tracciata da **Matteo Assolari**, nuovo presidente del comitato Piccola Industria di Confindustria Bergamo, per le 840 realtà associate.

Per chi c'è oggi e per chi ci sarà domani, perché tra gli obiettivi del suo mandato quadriennale c'è anche la crescita di una base associativa che già oggi pesa per il 60% sul totale degli iscritti all'associazione degli industriali bergamaschi, con un giro d'affari di sette miliardi e una rappresentatività che tocca tutti i gruppi merceologici.

**Assolari, dai numeri si evince come la "Piccola" sia il cuore del territorio bergamasco: quali sono le certezze sulle quali si basa il futuro?**

Abbiamo sicuramente un vantaggio: avere al nostro interno aziende che operano in ogni settore che, condividendo la propria esperienza, possono essere d'aiuto anche ad altri. L'edilizia, ad esempio, ultimamente ha pescato molto dal mondo dell'industria. Operiamo nell'ambito di una territoriale importante per valore, a sua volta all'interno di una regione, la Lombardia, che è seconda per Pil nell'Eurozona e quindi possiamo fare la differenza. Le Pmi non sono solo il cuore di Bergamo, ma anche di tutto il tessuto imprenditoriale italiano: anche il nostro governo se ne è accorto, varando il primo disegno di legge annuale sulle piccole e medie imprese. Avere la possibilità di normare basandosi sulla nostra dimensione è positivo, perché supera alcune difficoltà legate a precedenti iniziative che solo i "grandi" riuscivano a mettere a terra. I nostri pilastri, poi, sono riconosciuti: la cultura del fare, con una grande voglia di fare impresa e di trasformare le idee in prodotti che porta con sé assunzioni e genera benessere. Applicandola al mondo giovanile, dobbiamo lavorare affinché si manifesti sotto altre forme, magari creando delle startup nell'ambito delle aziende familiari orientate ai servizi, spesso sottovalutati ma che è invece fondamentale abbinare ai prodotti. Le Pmi hanno sicuramente una

flessibilità che consente loro di adattarsi meglio ai contesti e lo dobbiamo sfruttare: si può spingere di più sulla customizzazione dei prodotti, ma oltre a essere bravi a farlo dobbiamo anche fare in modo che il prezzo ci venga riconosciuto altrimenti ci perdiamo. Molto positivo è anche il forte legame che i nostri imprenditori mantengono col territorio dove operano: in molti hanno investito a livello di immagine sulle proprie imprese e sponsorizzano anche attività sportive e culturali, con un grande impatto.

Credo infine che ci debba essere riconosciuto un grande ruolo all'interno delle filiere, perché se viene a mancare una piccola, anche i grandi fanno fatica.

### **Nel corso dell'assemblea elettiva si è parlato di andare oltre il mito del "piccolo è bello": le nostre aziende hanno maturato questa consapevolezza?**

Credo che siamo giunti al punto di un cambio culturale: il piccolo da solo non è più competitivo, bisogna mettersi insieme. Scegliere un nuovo socio significa orientarsi meglio, in base alle proprie necessità di mercato. Diversa è invece la situazione di chi affronta un passaggio generazionale: in quel caso non sempre trovi in azienda le competenze di cui hai bisogno. È un tema che va superato, dobbiamo essere bravi a guardare cosa fanno le altre aziende e prendere esempio dalle buone pratiche. Molti ancora oggi pensano che 'mettersi insieme' significhi iniziare un percorso di fusione o acquisizione: non è così, si può anche collaborare, ad esempio tramite cross selling che in pochi sfruttano e invece potrebbe aumentare tantissimo il livello di competitività. Poi, se da una simile esperienza, ci si trova bene dal lato commerciale allora ci può essere anche terreno fertile per l'eventuale creazione di una nuova società. Secondo dati di Confindustria a livello nazionale, il 92% delle Pmi nei prossimi 3 anni sarà chiamato al passaggio generazionale: sopra i 20 milioni di fatturato il 67% sono aziende familiari e molte non hanno manager e vedono ancora i familiari nei ruoli apicali. Credo che prima di entrare nell'azienda di famiglia un giovane dovrebbe uscire a fare esperienza, mettendosi al riparo dal "si è sempre fatto così", formandosi in modo diverso e maturando un'attitudine più manageriale. È fondamentale instaurare una prima linea di manager in azienda: aumentano i costi fissi, è vero, ma portano un grande valore aggiunto e permettono di fare efficienza. È uno step da compiere anche nell'ottica di una maggiore patrimonializzazione dell'azienda, perché se in questi anni ci sono state le banche a supportare la crescita grazie alle garanzie di Stato, oggi venture



capital e private equity per i propri investimenti si orientano su aziende già managerializzate.

Non c'è altra soluzione, tutte le aziende devono puntare a crescere: intersettorialità, patrimonializzazione, organizzazione interna e internazionalizzazione sono gli elementi cardine che permettono alle Pmi di diventare delle piccole multinazionali tascabili, capaci magari di aprire filiali all'estero, registrare brevetti e, per queste ragioni, iniziare ad attrarre investimenti. La sfida è questa e per questo percorso sarebbe utile anche che venissero reintrodotti i voucher per i temporary manager.

**Sfide che risiedono anche nell'innovazione e l'intelligenza artificiale è solo l'ultima della serie: le Pmi bergamasche sono in grado di gestire questo processo o rischiano, per mancanza di tempo, risorse o competenze, di rimanere indietro e affannarsi in una rincorsa impossibile?**

L'innovazione è un tema che riguarda tantissimi aspetti: deve essere a 360 gradi, di prodotto, di processo, ma anche di risorse umane. Se gestisce il tuo personale in modo "old style" difficilmente riesci ad essere attrattivo. Anche qui voucher digitali e credito di imposta sarebbero fondamentali, perché va incentivato il percorso di formazione sui temi del 4.0 o della digitalizzazione delle Pmi, dando la possibilità di avere costi inferiori. Poi c'è tutta una lista di strutture che operano sul territorio che sono chiamate a fare sistema: i Punti Impresa Digitale delle Camere di Commercio, Competence Center dell'Università, i Digital Innovation Hub. A Bergamo abbiamo tutto per fare bene, con l'ateneo, il Kilometro Rosso, Intellimech, tutte realtà chiamate a fare la propria parte e a collaborare per il trasferimento tecnologico alle aziende, partita sulla quale ci giochiamo molto della nostra competitività.

Sull'Intelligenza Artificiale anche le piccole ci stanno arrivando, passando dall'8 al 16% di chi l'ha adottata, ma le grandi aziende sono già abbondantemente sopra al 50%. Tutto parte dal tema delle competenze: le Pmi vanno istruite circa i vantaggi di queste applicazioni, ma spesso a mancare è proprio la base per poter sviluppare un progetto. L'analisi di maturità digitale delle nostre aziende ci dice che solo il 26% è a un buon livello: c'è quindi una grossa fetta di imprese che deve ancora fare un percorso lungo in ambito innovazione, già a partire dalla digitalizzazione. Ma ripeto, senza competenze è difficile crescere.



**È anche vero, però, che nel piccolo, spesso, troviamo le migliori eccellenze bergamasche: la sola qualità del prodotto, oggi, basta per stare sui mercati? È un elemento che da solo porta alla crescita o solo alla sopravvivenza?**

Vero, abbiamo tantissimi esempi eccellenti nelle Pmi, ma il problema è che se non sei collegato a un meccanismo di solidità e di crescita il solo prodotto eccellente non basta. Le nostre aziende sono sicuramente eccellenti in termini di prodotto, ma magari faticano a raccontarsi. Oppure non sono in grado di affiancare il servizio, che risulta invece fondamentale per mantenere un cliente e dargli quel valore aggiunto in più che in un futuro a livello commerciale ti può aiutare a mantenere un legame, anche in periodi non semplicissimi.

**Le nostre aziende vivono anche una difficoltà globale, legata a un contesto economico e geopolitico instabile: costi dell'energia, difficoltà nel reperire le materie prime e costo delle stesse, i dazi americani, le turbolenze sui mercati mediorientali legate alla guerra. Come si sopravvive a questa tempesta infinita?**

L'abbiamo visto durante il Covid: i momenti di crisi, spesso, sono quelli migliori per guardarsi dentro e fare un passo avanti. In pandemia molti hanno iniziato il proprio percorso di digitalizzazione che, dicevamo, è la base sulla quale si poggiano tutte le altre innovazioni. Le Pmi non possono cambiare il contesto globale: il prezzo del petrolio Brent ha registrato un sostanzioso aumento, passando dai 72 dollari al barile a fine febbraio a valori oltre i 115 dollari; ancora più marcata la dinamica del gas naturale europeo che nello stesso periodo ha evidenziato una crescita prossima al 90%, passando da 32 euro al megawatt ora a oltre 60 euro/megawatt ora. Sono condizioni che subisci senza poter fare nulla. Così come la fine del conflitto in Iran: che finisca ora o alla fine dell'anno fa tutta la differenza del mondo. Ciò che le aziende possono fare è invece trovare soluzioni alternative, che passano dall'aver intrapreso un



percorso di diversificazione del mercato. Ci sono periodi nei quali magari il tuo prodotto non va, ma puoi compensare con il servizio su prodotti che hai già venduto. Perché è importante strutturarsi? Perché se il mercato cambia e guadagni meno, sei ancora più penalizzato, se non sei patrimonializzato anche la banca si irrigidisce. Non si può prescindere da organizzazione ed efficienza.

### Sul capitale umano come si può intervenire?

Il nostro territorio da questo punto di vista fornisce una buona qualità, ma il grosso del lavoro va fatto per mantenere le risorse. Le competenze che servono alle aziende si trovano, anche se con sempre maggiore difficoltà lato Stem. È un tema che si inserisce nei rapporti tra scuola e impresa: collaboriamo tanto, ma serve un supporto, come dicevamo, in termini di credito di imposta, per supportare la formazione. Non dimentichiamo che siamo nel territorio con la disoccupazione più bassa d'Italia e non facciamo eccezione in termini di calo demografico: nei prossimi 25 anni perderemo il 26% della popolazione giovane tra i 20 e i 24 anni. I numeri sono questi e senza nuove leve è destinato a diminuire ancora di più: le conseguenze sono chiare, meno innovazione, un costo più alto del personale e il rischio di perdere competenze. Per garantirsi risorse umane necessarie, ormai, le aziende comprano direttamente altre aziende: non possiamo più prescindere da una crescita dimensionale.

**Partendo da tutte queste considerazioni, si è posto degli obiettivi per il suo mandato da presidente della Piccola di **Confindustria Bergamo?****

Innanzitutto porterò le istanze del Gruppo all'attenzione dei vertici confindustriali e del consiglio generale. Poi con le altre territoriali lombarde, Milano e Brescia in particolare, stiamo creando un bel clima di collaborazione, così come vogliamo stringere ancora di più i rapporti con il gruppo Giovani,



col quale condividiamo alcune priorità come il passaggio generazionale. L'obiettivo principale è quello di formare gli imprenditori per aiutarli a far crescere le proprie aziende e a managerializzarle: alla fine dei quattro anni mi piacerebbe aver coinvolto tutte le 830 associate, magari aumentando anche quel numero, perché più siamo e più riusciamo a fare sistema.

Abbiamo poi tantissimi progetti già avviati che vogliamo portare avanti con convinzione. Penso al PMI Day, che nell'ultima edizione ha visto la partecipazione di 107 aziende e il coinvolgimento dei corpi di polizia, con il prossimo ampliamento anche alla Protezione Civile, in virtù del mio ruolo in Confindustria nazionale di delegato alla business continuity. Abbiamo in essere un protocollo d'intesa con la Protezione Civile all'interno del Programma Gestione Emergenze: va declinato meglio sulla realtà bergamasca dove ancora notiamo una scarsa propensione alla valutazione dei rischi. Poi la "Due ore in azienda", prodotto che funziona da tempo ma che possiamo rinnovare per fare in modo che gli imprenditori riescano a raccontare al meglio ciò che hanno fatto di buono, dando vita a momenti di confronto ma anche di business. Uno scopo condiviso anche con il gruppo Cultura d'impresa e best practice che ha l'obiettivo di mettere a fattor comune le esperienze positive.

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Bergamonews

BergamoNews - Copyright © 2005 - 2026

Testata associata ANSO Bergamonews è un marchio di bergamonews srl Via Verdi, 4 - 24100 Bergamo P.I. 03480700164

Sede Redazione: Via Camozzi,77 - CAP 24121 - Tel. 035-211607 Fax 035-232841 - Mail: redazione@bergamonews.it

Ufficio Marketing: Tel. 035-3831504 - Mail: marketing@bergamonews.it

[Informativa cookie](#) | [Informativa Privacy](#)

**PARTNER PRESSCOMM TECH**



166238