

Qualora la stampa non risultasse come appare a video,  
si provi a indicare le seguente opzioni:

- a) Proprietà / Layout / Orientamento carta orizzontale
- b) Gestione pagine / Adatta all'area di stampa



a.a. 2013-14

*Questo profilo aziendale, aggiornato al 2011,  
è tratto da una ricerca sulle eccellenze venete mai pubblicata  
per sopravvenute divergenze d'impianto con la committenza.  
Il testo è qui riprodotto ad uso didattico  
nell'ambito dell'insegnamento di "Storia economica"  
tenuto dall'autore nel CdL triennale in Economia Internazionale  
dell'Università di Padova.*

## Sirmax S.p.A.

di Giorgio Roverato

### *Indice*

*Sirmax in breve*

*Gli inizi e la rapida crescita*

*Organizzazione e criticità*

*La pulsione all'associazionismo imprenditoriale*

### *1. Sirmax in breve*

La *Sirmax S.p.A.*, con sede a Cittadella (Padova), è nata nel 1999 da due preesistenti aziende (Sirte S.p.A., di Isola Vicentina, e la Maxplast S.r.l. di Cittadella), su iniziativa di Massimo Pavin (classe 1964), un imprenditore già attivo nel settore dei lavori stradali, e quindi lontano dal comparto chimico – quello della produzione di tecnopolimeri e resine termoplastiche a base di polipropilene – in cui essa è inserita. Tecnicamente può essere considerata una diversificazione degli investimenti, in realtà si trattò d'altro: una sfida con se stesso, e il desiderio di dimostrare di saper fare impresa senza la tutela del padre Giancarlo, affermato imprenditore nel settore delle costruzioni.

Egli, infatti – dopo la laurea in ingegneria civile, conseguita nel 1989 a Padova con il massimo dei voti, e un Master in *Business Administration* alla Bocconi cui seguì un periodo di approfondimento alla University of Florida (1990) – aveva iniziato a lavorare con il padre alla C.E.CAR., l'azienda da questi fondata nel 1961. La ricerca di autonomia lo portò dapprima a dar vita con un fratello alla Road Costruzioni Stradali (1991), una impresa che ha oggi una cinquantina di dipendenti e un buon insediamento sul mercato, e successivamente alla Maxplast (1992) il cui *business* iniziale fu il riciclo della plastica per la produzione di sedie e tavoli da giardino.

Si trattava di una produzione sostanzialmente “povera”, che a partire dal 1995 venne progressivamente sostituita con la lavorazione di tecnopolimeri e resine termoplastiche da destinare ad utilizzatori industriali terzi. Una scelta che portò poi alla fusione in Sirmax, e a successivi salti

tecnologici che consentirono alla nuova compagine aziendale di raggiungere presto posizioni di eccellenza in un mercato sofisticato e competitivo. Oggi essa conta due stabilimenti produttivi in Italia (Cittadella e Tombolo), dove vengono lavorate annualmente circa 75.000 tonnellate di *compound* di polipropilene, ABS, policarbonato, poliammide ecc. utilizzate nell'industria degli elettrodomestici e dell'auto, e un terzo a Kunto, in Polonia, dove la produzione è assestata sulle 30.000 tonnellate. A ciò si aggiungono il polo logistico/distributivo di Isola Vicentina, nonché filiali commerciali in Francia, Germania e Spagna. Con un fatturato di approssimativi 140 mln di € nel 2011, e circa 150 addetti complessivi, l'azienda fornisce i principali gruppi europei dell'automobile e degli elettrodomestici.

## 2. Gli inizi e la rapida crescita

Come è noto in letteratura, a volte le idee-*business* sono dovute alla casualità, e si consolidano nel tempo con percorsi non definibili a priori. E così è stato per Pavin:

Stavo cercando un capannone a Cittadella per mettere al riparo le macchine operatrici della Road, e ne trovai uno in vendita a Carmignano di Brenta. Lo acquistai. Era un piccolo impianto per il riciclaggio delle materie plastiche. Quando mi trovai di fronte all'estrusore, quello che ora sta collocato nel piazzale dello stabilimento a ricordo di come è nata l'impresa, mi chiesi se non fosse quella la mia occasione per fare qualcosa che fosse lontana dalla sfera, dalle competenze e dall'influenza di mio padre. Mio fratello Roberto mi seguì nell'avventura, che ci portò nel giro di due anni a 8-10 mld di lire di fatturato. Il mercato c'era e rispondeva positivamente, ma io cercavo, volevo, qualcosa di tecnologicamente più sofisticato. Fu così che maturai la convinzione, stimolato anche da un nostro importante cliente della Bassa padovana, che fosse il momento di un deciso salto di qualità: dal riciclo, e da sedie e tavoli di plastica, alla produzione di *compound* per gli utilizzatori industriali. L'investimento, cui concorse pure la famiglia, e cioè mio padre, fu importante, ma vincemmo la sfida. Ero entrato in una dimensione nuova e, anche se avevo mio padre tra i soci, ero finalmente io il decisore delle strategie di sviluppo.

Le parole di Pavin risultano emblematiche per due motivi. Il primo è dato dall'accidentalità dell'idea-*business*, e dall'assenza di un cogente interesse economico alla stessa o, meglio, dal fatto che esso appare secon-

dario rispetto all'obiettivo principe. Che era quello, per Pavin, di costruire una impresa tutta sua. C'è, lo si è detto, la sfida non tanto dell'emancipazione dal padre cui egli peraltro era/è solidamente legato, quanto quella di scrollarsi di dosso la percezione dell'ambiente circostante che egli non valesse per se stesso, ma solo per essere il figlio di Pavin-padre. Potremmo quasi dire che egli non desiderava essere un "figlio d'arte", ambigua categoria cara a Enrico Cuccia quando così definiva i rampolli delle famiglie imprenditoriali cui trasferiva – quasi per diritto ereditario, e indipendentemente dalle loro (a volte limitate, limitatissime) qualità gestionali – gli stessi servigi in termini di difesa degli assetti proprietari che Mediobanca aveva prestato ai padri. Massimo Pavin, e in questo sta la natura schumpeteriana dell'imprenditore, non voleva sconti: desiderava essere valutato solo per ciò che egli fosse riuscito a fare. L'altro motivo di interesse è che egli non si accontentò dei primi risultati positivi, ma partì da lì per costruire un'azienda che fosse di livello tecnologico avanzato, e che percorresse – altra caratteristica di schumpeteriana memoria – le frontiere dell'innovazione.

Sono queste, a mio parere, le due chiavi del successo di Sirmax, il cui abbrivio ora brevemente ripercorreremo.

Il salto tecnologico-produttivo del 1995 fu una scelta vincente, che proiettò la piccola Maxplast in un mondo in espansione. I produttori di elettrodomestici, il primo mercato in cui essa si cimentò, stavano sempre più velocemente mutando il loro modo di produrre, via via sostituendo le componenti in lamina d'acciaio con quelle in resina. Nel giro del biennio successivo, l'azienda si ricavò una qualche positiva posizione nel settore, che ebbe un incremento esponenziale quando nel 1997 essa acquisì il controllo di una società, la vicentina Sirte, attiva dal 1961, che aveva la caratteristica di essere non solo produttrice di *compound* di polipropilene, ma di avere anche una divisione che distribuiva i prodotti di primarie aziende chimiche europee, con diverse delle quali la piccola azienda di Cittadella (all'epoca 16 mld di lire di fatturato contro i 60 di Sirte) non era mai riuscita a instaurare un qualche rapporto. L'acquisizione fornì per-ciò non solo un significativo incremento dei volumi lavorati, ma anche relazioni strategiche con i più qualificati produttori, tra i quali Himont ed Eni, e con una ramificata rete di utilizzatori finali.

Come ricordato, le due imprese si fusero poi in Sirmax, nella quale uno dei due ex-proprietari della Sirte mantiene ancor oggi una partecipazione del 6%, il cui padre fu il primo presidente con Massimo Pavin ammini-

stratore delegato: il quale decise presto di concentrare a Cittadella tutta la produzione, facendo invece del sito di Isola Vicentina il polo logistico e distributivo, anche se vi permase/ri permangono alcune lavorazioni residuali.

Da lì la crescita dell'azienda fu esponenziale, soprattutto dopo il 2002 quando essa entrò nella lavorazione dei tecnopolimeri, ovvero di plastiche speciali che hanno volumi minori del polipropilene ma che presentano, a ricavi maggiori, *performances* particolarmente apprezzate dagli utilizzatori che grazie ai nuovi processi produttivi, più rapidi ed efficaci, e di minore impatto fisico, rivoluzionarono la logistica dei loro impianti. Ricorda Pavin, che in Sirmax assunse rapidamente anche la carica di Presidente:

Il *layout* di una linea che produce lavatrici è oggi è un quarto di quella che era dieci anni fa quando nella loro costruzione la plastica era utilizzata solo marginalmente. Allora in uno stabilimento si riuscivano a produrre non più di 1.200-1.300 macchine al giorno. Oggi si arriva facilmente alle 5.000 unità, con una razionalizzazione che ancora progredirà. Se invece prendiamo la produzione di automobili, il caso è ancora più eclatante, dato che più diminuiamo – grazie alle componenti in plastica – il loro peso, non solo si contraggono i costi, ma otteniamo anche un minor consumo e minor inquinamento nel loro utilizzo. Lo stabilimento di Tombolo è vocato a produrre proprio questa tipologia di materiali, continuamente innovati per aumentarne le *performances*.

Fu questo sforzo teso, attraverso la ricerca e la progettazione, al miglioramento dei prodotti che consentì a Sirmax di divenire, già a metà della prima decade del nuovo secolo, *leader* nazionale di mercato, con tuttavia una crescente presenza europea sostenuta dalle filiali commerciali aperte in Francia, Germania e Spagna, che presidiano il rapporto diretto con quella clientela, in particolare con Bosch, Philips, Elettrolux, Volkswagen, Gruppo Peugeot-Citroën e Whirlpool, nonché con gli insediamenti polacchi di Fiat e Indesit. Proprio l'importanza assunta dal mercato europeo, all'epoca circa un 30% dell'intera produzione aziendale, ha spinto Sirmax a progettare e a realizzare nel 2005-06 l'impianto produttivo polacco di Kutno (*Sirmax Polska Sp.*): non solo per meglio servire le due multinazionali italiane, ma anche gli stabilimenti Whirlpool e Bosch-Siemens, anch'essi facilmente raggiungibili da quella cittadina.

Come dire quel biennio coincise con l'avvio di una delocalizzazione internazionale che rappresenta uno snodo strategico nell'espansione del gruppo di Cittadella. Teniamo presente che tale delocalizzazione non av-

venne per contrarre i costi del lavoro, che hanno una incidenza contenuta all'interno di aziende *capital intensive* basate, come la Sirmax, su sistemi fortemente automatizzati. Essa piuttosto era (ed è ancora) condizionata dai costi del trasporto, da cui la necessità di produrre il più vicino possibile all'utilizzatore finale. Le logiche della delocalizzazione possono comunque, sempre in riferimento alla logistica, variare nel tempo. Può essere, ad esempio, più conveniente aprire un impianto nei paesi produttori di petrolio, la materia prima iniziale da cui si traggono i derivati che portano alla materie seconde utilizzate per realizzare il *compound* di tecnopolimeri e di resine plastiche le più diverse. Una localizzazione che consentirebbe a Sirmax, già in contatto con produttori mediorientali, di aggredire i mercati limitrofi dell'Iran, e – soprattutto – dell'India, della Cina e del Sudafrica. Lo studio di fattibilità indica nella penisola araba una localizzazione ideale, e la sua concretizzazione trasformerebbe l'azienda di Cittadella in una piccola multinazionale in grado di ben posizionarsi sui mercati emergenti. Ma se anche le prospettive non sono così vicine, il progetto allo studio testimonia della vocazione espansiva di Pavin e dei suoi *manager*.

### 3. *Organizzazione e criticità*

Uno degli elementi di forza di Sirmax, e Pavin lo rimarca sovente nell'intervista raccolta l'8 novembre del 2010 per questo profilo, è indubbiamente una struttura organizzativa basata su persone giovani e su uno stile informale:

In azienda ci diamo tutti del tu, siamo amici, molti si frequentano anche al di fuori dell'ambiente di lavoro, magari anche andando in vacanza insieme; così come capita che dopo l'orario ci si inventi degli *Happy hour*. C'è, insomma, il piacere di vivere l'azienda come una comunità. Io del resto credo nei meccanismi, nello spirito del *clan*: e Sirmax è a, suo modo, un *clan*: e ciò si traduce in un sistema di interazioni collaborative che giova alla efficienza della nostra organizzazione.

Sono parole che potrebbero apparire uno *spot* promozionale, se non fosse che il visitatore che entra in Sirmax impatta subito con un fatto inusuale. L'ufficio del Presidente-A.D. si trova al piano terra, proprio di fronte alla *reception*: in una decisa negazione del formalismo gerarchico che vuole le stanze "che contano" ai piani alti. Che ciò sia dipeso da fattori di

praticità (ad esempio un più rapido accesso ai reparti di produzione), o da sottile strategia comunicativa, non ha molta importanza: rimane il fatto che la prima impressione è di trovarsi di fronte ad una azienda dove le gerarchie non si misurano dai segni esteriori, bensì dall'autorevolezza e dalla competenza.

E questo conta molto in una struttura produttiva complessa, e tecnologicamente sofisticata, quale si è evoluta rapidamente l'azienda di Cittadella. La sua crescita accelerata, se ha dato risultati positivi in termini di fatturato e redditività, si è tuttavia dovuta confrontare con strozzature organizzative: in particolare con l'impossibilità di continuare a formare internamente tutte le professionalità di cui l'impresa aveva via via necessità.

In sostanza,

Sirmax cresceva più velocemente del tempo di apprendimento del personale interno, per cui non riuscivamo a mettere tempestivamente in campo un direttore tecnico per la Germania, piuttosto che un capo-prodotto, e quindi sono entrato nell'ordine di idee di cercare queste nuove figure all'esterno, sul mercato. Abbiamo contattato persone che venivano da imprese importanti, ad esempio uno dalla General Electric o un altro da Borealis, e le abbiamo inserite nella nostra struttura. Il risultato è stato disastroso: di cinque o sei persone che dovevano ricoprire ruoli-chiave, solo una è riuscita a efficacemente integrarsi, e svolge ora il suo compito in modo eccellente. Le altre sono state un fallimento, nonostante fossero della nostra età: con loro non ha funzionato quel *matching* culturale che è ormai un elemento che caratterizza i nostri collaboratori, e lo stesso gruppo di vertice. E anche se abbiamo avuto risultati positivi nel reperire bravi "commerciali" per le filiali estere, il fallimento sul alcune figure strategiche è stato pesante: un vero e proprio elemento di criticità che ha rischiato di compromettere la nostra espansione. Per questo, pur riluttante, ho per la prima volta deciso di ricorrere ad una consulenza esterna: che sapesse guardare con occhi distaccati la nostra struttura organizzativa, e ci guidasse in un ottimale percorso di reperimento delle risorse di cui avevamo bisogno. Sono convinto – e in realtà me ne convinsi proprio attraverso quella consulenza che ci ha accompagnato per due anni, ridisegnando il nostro approccio al mercato delle professionalità esterne – che nelle scelte sbagliate che avevamo fatto pesasse molto l'autoreferenzialità con cui noi guardavamo al successo che ci aveva arriso. Un errore di percezione che poteva essere fatale.

La consulenza fu affidata alla padovana *Modulo Marketing* [ora *Gruppo Modulo*] di Bruno Luciani: non tanto perché Pavin aveva avuto modo di conoscerlo all'interno di Confindustria Padova (di cui oggi il *patron* della Sirmax è Presidente: ma sulla sua vocazione all'associazionismo imprenditoriale diremo qualcosa in conclusione), quanto perché essa appariva professionalmente la più idonea a monitorare – prima ancora che reperire le competenze richieste dall'azienda – le criticità organizzative di una impresa cresciuta troppo in fretta. Le consulenze esterne, siano esse di avvocati, tributaristi, consulenti del lavoro, sono di *routine* nelle imprese, e lo erano anche in Sirmax: ma esse sono funzionali alla soluzione di singoli problemi, di contingenze, e non intervengono sull'essenza stessa della struttura organizzativa, sulla sua funzionalità, la sua *ratio*. Ciò che invece accadde sul tema del reperimento delle risorse umane in un momento di snodo strategico nello sviluppo aziendale.

Né il consulente incaricato, né l'azienda committente, avevano probabilmente chiaro dove lo studio sulla struttura organizzativa avrebbe portato: o, almeno, questo è quanto si deduce da diversi passaggi dell'argomentare del Presidente di Sirmax. La consulenza si sviluppò per *step*, in un dialogo serrato con il *management* di vertice. Un "dialogo" anche traumatico, dato che metteva in discussione certezze consolidate, ma che alla fine consentì di rivedere approcci vissuti più con la «pancia dell'imprenditore» che non con una analisi oggettiva della realtà. Ciò ha portato dapprima a una "clusterizzazione" dei clienti, e a una disanima dei vari scenari che si prospettavano sia nei mercati in cui Sirmax era già presente, sia in quelli in cui essa si proponeva di approdare, per giungere poi ad una revisione complessiva dei sistemi IT, o meglio ad una loro implementazione per gestire tutta la struttura organizzativa e non, come avveniva prima, alcuni comparti. Oggi tutte le unità produttive e commerciali sono collegate in rete, in una sinergia che ha abbattuto tempi e costi, e ottimizzato l'efficienza dell'insieme.

Tutto ciò ha comportato, ovviamente, anche una rivisitazione della struttura organizzativa, il che ha poi meglio consentito di individuare i profili professionali di cui Sirmax aveva bisogno per sostenere la crescita. Come dire che, a partire da una singola criticità, l'esito virtuoso è stato un complessivo salto di qualità nell'efficienza della gestione. Questa consulenza ha contribuito a creare una nuova mentalità aziendale, aperta al mondo esterno e non più rinserrata nell'autoreferenzialità del successo imprenditoriale. Una mentalità, questa, che è oggi nel *Dna* Sirmax, e che

le ha consentito di affrontare, questa volta con uomini formati in SDA Bocconi, la messa a regime di più efficaci sistemi di contabilità analitica e di contabilità industriale, e più tardi di intervenire, con il supporto della Fondazione Fraunhofer dell'Università di Duisburg-Essen, un centro di ricerca applicata nei più vari settori industriali, nel ridefinire la logistica delle linee di produzione.

I cambiamenti organizzativi che tutto ciò ha comportato, hanno inciso anche nella composizione della manodopera. Non si tratta, ovviamente, di grandi numeri, dato che abbiamo ricordato essere Sirmax un'azienda *capital intensive*. Su ca. centocinquanta addetti complessivi, la metà è composta di operai, e metà da figure tecniche e amministrative. Circa il 40% di queste ultime è costituito da laureati in economia, ingegneria, chimica industriale, statistica, giurisprudenza. Un dato può rendere meglio la progressiva incidenza aziendale di questa tipologia di collaboratori: delle ultime 30 assunzioni fatte nel 2010, ben 28 erano di laureati, variamente articolati nelle specializzazioni appena richiamate. Ovviamente la maggior parte dei laureati in discipline scientifiche fanno capo all'Ufficio tecnico, che è un ufficio tecnico "forte", essendo il cuore delle strategie produttive. E tuttavia l'Ufficio tecnico è anche altro, vale a dire la "palestra" manageriale dell'azienda. Lo è stato storicamente, e lo è in parte ancor oggi. Lì sono "nate" persone che sono poi passate al "commerciale", all'Ufficio acquisti o alla direzione di stabilimento, proprio perché in questo specifico settore la formazione tecnica può essere strategica anche in attività che apparentemente non la richiederebbero.

Trattare acquisti di determinate materie prime, o vendere il prodotto finito a un certo utilizzatore finale, implica non poche volte competenze che solo un tecnico può mettere in campo. Non tutti, ovviamente, sono in grado di combinare capacità di trattativa (che è ovviamente in dispensabile) e sapere tecnico: quando però qualcuno vi riesce, egli diventa una risorsa umana formidabile per l'impresa. Racconta Pavin:

Due casi recenti rendono bene l'idea, e riguardano una donna e un uomo, entrambi laureati in chimica industriale. La prima, diplomata a Ferrara al Centro Ricerche sul Propilene, era stata assunta per fare ricerca; beh, non solo ricerca, dato che in Sirmax si fa sì un po' di ricerca, ma soprattutto sviluppo. Lei a un certo punto doveva omologare i prodotti per la Fiat, e si trasferì per un anno in Fiat: dai risultati che ottenne, compresi che aveva notevoli capacità di relazione con un cliente per noi importante, e le proposi perciò di fare il "commerciale-auto" in Italia. Lei accettò la sfida, e da

quattro anni segue Fiat non solo in Italia, ma anche in Turchia e in Polonia con risultati molto positivi. Al secondo era stata invece affidata la responsabilità degli estrusori da laboratorio, con i quali per il 60% si realizzano campioni (circa 400 all'anno), e per il rimanente 40% si lavora alla innovazione di prodotto e di processo, il che implica per chi ha quella funzione un continuo rapporto con i fornitori delle materie prime. Fu così che quando all'Ufficio acquisti emerse l'esigenza di avere una persona che si occupasse di additivi e di stabilizzanti, ma che fosse anche in grado di dialogare tecnicamente con i fornitori, lo trasferimmo a questa nuova mansione, dato che lì era impensabile avere un *buyer* puro, tutto focalizzato sul prezzo: ci servivano competenze in grado di accelerare il reperimento di nuove materie prime, e di metterle al più presto a disposizione dei nostri ricercatori, e ora questo "commerciale" costituisce una efficace interfaccia tra il mercato e il particolare settore dell'Ufficio tecnico da cui egli proveniva.

Questi percorsi, che in realtà non mancano anche in altri settori manifatturieri, hanno positivamente contribuito a rafforzare quel cambiamento di mentalità, e quella flessibilità organizzativa, innescati dalla consulenza prima ricordata, con effetti benefici sul processo di internazionalizzazione di Sirmax. Il miglioramento della *performance* aziendale è tuttavia passato anche attraverso una graduale saturazione degli impianti, ancorché non compiutamente realizzata, e la messa a punto di un più efficace sistema di salario variabile, ossia dei premi di produzione basati su oggettivi parametri di miglioramento. Per quanto riguarda la saturazione degli impianti, l'obiettivo è quello di passare dall'attuale orario lavorativo (tre turni giornalieri dal mattino di lunedì al mezzogiorno di sabato) alla produzione a ciclo continuo, sette giorni su sette. I benefici non deriverebbero tanto dalla eliminazione dei costi di fermo-impianti, in realtà contenuti, quanto dalla contrazione dei costi fissi per unità di prodotto.

#### ***4. La pulsione all'associazionismo imprenditoriale***

Dal 31 gennaio 2011 il Presidente-A.D. di Sirmax è Presidente di Confindustria Padova, e ciò a compimento di un lungo percorso associativo iniziato nel 1992 quando fu designato presidente locale dei giovani costruttori, una articolazione su base territoriale istituita quell'anno dal vertice nazionale dell'Ance-Associazione Nazionale Costruttori Edili aderen-

te alla organizzazione di Viale dell'Astronomia. Quella carica comportava anche la presenza di diritto nella Giunta di Ance Padova, dove successivamente fu più volte elettivamente confermato. La pulsione associativa era in realtà di famiglia, dato che il padre Giancarlo era stato Presidente della delegazione confindustriale di Cittadella, membro della Giunta padovana, nonché Presidente dei costruttori della provincia, quindi di Ance Veneto e membro del direttivo nazionale Ance.

Successivamente Massimo Pavin, e ciò in seguito al veloce abbrivio che arrise alla Maxplast, si ritrovò a ricoprire la presidenza (1998-2002) della sezione Gomma e materie plastiche di Confindustria Padova, e dal 2002 al 2005 la guida della Delegazione di Cittadella, e la presenza di diritto nella Giunta padovana. Tra il 2006 e il 2010 è stato uno dei Vice Presidenti di Confindustria Padova, con delega all'Ambiente e incarico all'analisi e revisione del modello organizzativo, divenendo nel maggio 2009 membro della Giunta nazionale di Confindustria.

Un percorso di tutto rispetto, quindi, il suo, che tuttavia Pavin così descrive, e – se vogliamo – minimizza:

Io credo di non aver mai fatto un bilancio della mia esperienza nelle strutture associative, né so se lo farò mai, e non so dire se e quanto sono riuscito a dare in termini positivi alle strutture cui ho partecipato, o di cui sono stato responsabile. So però che non ho mai lesinato il mio tempo, impegnandomi con dedizione, come so di aver ricevuto molto, in termini di rapporti umani innanzitutto, ma anche in quelli di crescita personale e imprenditoriale.

La possibilità di stare insieme, discutere, confrontarsi su vari fronti con colleghi dalle esperienze più diverse, magari complementari ma comunque lontane, è di estrema utilità. E più ancora il partecipare ai convegni, di settore come quelli più di scenario. Magari non intervieni, però impari, ti arricchisci. È, il momento associativo, qualcosa che ti costringe a uscire dalla autoreferenzialità della tua azienda, del tuo personale successo, per capire le dinamiche della categoria, e in fin dei conti anche della società.

Certo, Confindustria è anche un "sindacato", termine che mi consigliano spesso di non usare, ma io non ci vedo nulla di male; tuttavia Confindustria è anche *lobby*, capacità di fare squadra, di incidere nel contesto in cui operi, ad esempio nel rapporto con gli enti territoriali, e nel quale la singola impresa, il singolo imprenditore, non riescono a far valere il proprio punto di vista.

E poi ci sono i momenti elettivi, quelli per le cariche di vertice: momenti che possono essere molto aspri, con sfumature non sempre simpatiche, ma che tuttavia rappresentano anch'essi un elemento formativo.

Quello che colpisce è la sottolineatura della valenza relazionale del "fa-re associazione", che dovrebbe essere scontata. È ovvio che stare in qualche organizzazione determina rapporti di relazione, e tuttavia nel ragionamento di Pavin si coglie altro. Il riferimento ai convegni non è casuale: è proprio frequentandoli, "vivendoli", che egli – fin dalla sua esperienza in SDA Bocconi, e poi come *Exchange student* in Florida – ha sempre trovato stimoli, trasferendoli nella sua attività imprenditoriale, magari chiamando poi in azienda consulenti ed esperti di formazione conosciuti a margine di quei convegni, di quegli incontri.

L'associazionismo imprenditoriale, confindustriale o meno, è fatto non solo di "sindacato", di competizione e di azione di *lobby*: è fatto spesso di momenti di riflessione, di studio collettivo, di convegni appunto, che tuttavia non sempre vengono colti nel senso appena richiamato di fondamentale "opportunità" per crescere. E spesso si riducono a momenti rituali, perdendone le potenzialità. Mi pare che il successo Sirmax sia anche il portato di questa (insolita, ma vitale) percezione culturale.