

# L'UNIONE INDUSTRIALI VERSO L'ASSEMBLEA 2009

Unione degli Industriali  
della Provincia di Varese

Assemblea Generale  
Malpensatiere 26 Maggio 2008



# RIPARTIRE, COME IN UN NUOVO RINASCIMENTO

*Dal meccanico, al tessile, passando per l'alimentare, il chimico, la gomma-plastica. La cronaca di tutte le assemblee 2009 dei Gruppi merceologici che compongono la compagine dell'Unione Industriali. In attesa dell'Assemblea Generale del 25 maggio a Malpensafiere.*

Se fossimo in una fase paragonabile al fantastico Quattrocento italiano? Se fossimo nel pieno di un Rinascimento, quanto meno economico? Nel proporre l'idea, Lorenzo Marini, Presidente dell'agenzia di pubblicità "Lorenzo Marini & Associati", intervenuto all'assemblea congiunta dei settori chimici, della gomma-plastica e della carta, probabilmente sapeva di lanciare una provocazione. Ma se un concetto su tutti è emerso, tra quelli numerosi espressi dagli ospiti intervenuti al ciclo 2009 delle assemblee dei quattordici Gruppi merceologici che compongono la compagine associativa dell'Unione Industriali, è proprio quello che la crisi sta portando a galla: capacità impensabili, voglia di reagire, potenzialità da sempre conosciute, ma troppo spesso date per scontate. D'altronde, è stato il pensiero di Lorenzo Marini, "il Rinascimento si è collocato proprio all'interno di un periodo economicamente duro". Come dire: "Nelle situazioni difficili diamo sempre il meglio". Gli imprenditori varesini, dunque, come Michelangelo

**Dall'Expo 2015, alle opportunità offerte alle imprese dalla crisi: alcuni esempi di temi trattati dai relatori intervenuti alle assise.**

Buonarroti, Sandro Botticelli, Leonardo da Vinci, Bramante, Donatello. Persone che al saper fare abbinano ingegno e immaginazione. Caratteristiche che poco per volta stanno portando il sistema economico se non fuori dalla crisi,

almeno ad una limitazione dei danni. La corsa è ancora lunga. Passando dall'arte, allo sport le imprese che hanno partecipato alle assemblee merceologiche di quest'anno erano come ciclisti alle prese con il più classico dei tapponi di montagna. La salita è ancora dura. Guardando avanti si vedono ancora numerosi tornanti da affrontare a muscoli tirati, in piedi sui pedali. La discesa non si vede ancora, ma come detto dal presidente di Federmeccanica, Luigi Ceccardi, all'assemblea delle imprese meccaniche, metallurgiche e delle fonderie, "il fondo è stato toccato. È presto per parlare di ripresa, ma ci aspettiamo di non scendere più". Speranze e analisi che si

**Ospite dell'Assemblea Generale, Domenico Siniscalco. Concluderà i lavori il presidente di Confindustria, Emma Marcegaglia.**

affiancano al tema del sempre difficile accesso al credito da parte delle imprese; alle occasioni di business che offrirà anche alle attività produttive varesine l'Expo 2015; alle opportunità che cela, nonostante tutto la crisi; all'esigenza di valorizzare, ora più che mai, le risorse umane; alla situazione difficile, ma non drammatica del settore alimentare. Tutti argomenti che, uno ad uno, sono stati affrontati durante la tornata 2009 delle Assemblee dei Gruppi merceologici. Che hanno avuto come unico filo conduttore, un verbo infinito da declinare all'imperativo: "Ripartire". Lo stesso che farà da titolo all'Assemblea Generale dell'Unione Industriali che si svolgerà anche quest'anno al centro espositivo Malpensafiere di Busto Arsizio. La data fissata è quella di lunedì 25 maggio. La parte pubblica avrà inizio alle ore 10.45 con l'intervento del Presidente Michele Graglia. Seguirà l'intervista di Gianfranco Fabi, vice direttore del quotidiano economico "Il Sole 24 Ore", a Domenico Siniscalco, vice chairman di Morgan Stanley International ed ex ministro dell'Economia e delle Finanze. A concludere i lavori, come da tradizione, il Presidente di Confindustria, Emma Marcegaglia. Speciale a cura di Davide Cionfrini

## SUL PIANO CAVE C'È "IMMOBILISMO BUROCRATICO"

La contrazione per il comparto della nuova edilizia abitativa, la situazione negativa nelle opere pubbliche, i primi segnali di difficoltà che si intravedono nell'edilizia non residenziale privata e per gli interventi di riqualificazione delle abitazioni. Il difficile quadro economico congiunturale intacca anche la fiducia delle imprese del settore "Materiali da costruzione, Estrattive e Cave". Una realtà che all'interno dell'Unione Industriali conta 32 imprese per quasi 850 addetti. Una nicchia, ma importante. Che nel fare un bilancio della situazione, durante l'assemblea annuale, è partita dai numeri, forniti recentemente dall'Ance, l'Associazione Nazionale dei Costruttori Edili. "La riduzione degli investimenti in costruzioni - ha spiegato il presidente del Gruppo merceologico, Giuseppe Seratoni Gualdoni - a fine 2008 è risultato essere pari a -2,3% rispetto all'anno precedente". E per il 2009 le aspettative non sono migliori: "Ci si attende oggi una riduzione dei livelli produttivi del 6,8%, contro il -1,5% previsto a fine ottobre 2008". Con conseguenze anche sui livelli occupazionali, che si ridurranno del 6,5%. Una situazione nazionale a cui, però, fanno eccezione i dati sulla Cassa Integrazione guadagni ordinaria relativi alla provincia di Varese. Le ore autorizzate per le imprese del comparto, infatti, nei primi due mesi del 2009 sono state il 22,10% in meno rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso. Sul fronte locale, però, c'è da

*La denuncia lanciata dal Presidente Giuseppe Gualdoni: "Così le imprese rischiano di chiudere".*

registrare "un elemento di fortissima preoccupazione per l'intera filiera delle costruzioni che - continua il presidente del Gruppo merceologico - mi sentirei di definire di "immobilismo burocratico", e che riguarda il gravissimo ritardo accumulato dall'iter di approvazione del Piano Cave Provinciale". Un ritardo nell'adozione di quei provvedimenti necessari alla regolamentazione delle attività sul territorio che, in molti casi, rischia "di far chiudere le imprese per mancanza di materiali da estrarre". Un problema che il Varesotto condivide con le province di Milano e Bergamo. "Proprio per questo - ha aggiunto Giuseppe Seratoni Gualdoni - il nostro Gruppo merceologico sta portando avanti un'azione congiunta con le associazioni industriali di queste province". Obiettivo: "Ottenere dalla Regione Lombardia l'approvazione di una norma transitoria che autorizzi le escavazioni". Ma per il settore, come del resto per la gran parte dei comparti produttivi, la fonte delle maggiori preoccupazioni è l'accesso al credito. La situazione, ha commentato Giuseppe Seratoni Gualdoni, costringe le imprese "a differire l'avvio di nuovi interventi di costruzione". Proprio per questo, per affrontare l'argomento e capire l'atteggiamento delle banche in questa fase economica, sono stati invitati ad intervenire

durante l'assemblea Emanuele Zerega e Claudio Corbella, rispettivamente Coordinatore Mercato Imprese e Specialista di Medio Termine dell'Area Lariano di Intesa Sanpaolo. "Per quanto ci riguarda - ha dichiarato Emanuele Zerega - siamo pronti a dare risorse e agevolazioni a chi investe nella propria azienda, la spinge verso lo sviluppo e la crescita. Le imprese varesine sono molto flessibili e quindi più di altre hanno le caratteristiche per adattarsi velocemente ai cambiamenti richiesti dal mercato".

Il presidente Giuseppe Seratoni Gualdoni



## REALTÀ IN CRESCITA CHE GUARDANO ALL'EXPO

*Con 183 imprese per 11.550 addetti il peso dei due settori all'interno dell'Unione Industriali è andato costantemente aumentando negli ultimi anni. E ora tra le sfide c'è quella di agganciare le opportunità dell'evento espositivo mondiale del 2015, anche attraverso le tecnologie RFID*

Il loro peso, all'interno della compagine associativa, è andato via via aumentando. Sia in termini di imprese, sia di addetti. I Gruppi merceologici "Servizi infrastrutturali e Trasporti" e "Terziario Avanzato" dell'Unione Industriali hanno continuato a crescere. L'occasione per fare i conti è stata l'assemblea annuale che si è svolta a Gallarate. E i risultati sono presto detti. Nel 2005 le aziende impegnate nelle attività di trasporto, di logistica ed energetiche, anche queste ultime comprese tra le realtà che compongono il Gruppo dei servizi infrastrutturali, rappresentavano l'11,8% degli addetti delle imprese associate. Una percentuale oggi salita al 12,3%.

Crescita percentuale ancora più netta per il settore del terziario avanzato che al suo interno comprende, tra le altre, attività di elaborazione dati, di creazione di software, di telecomunicazione, di progettazione e di servizi altamente tecnologici. Realtà che nel loro insieme, quattro anni fa, si ritagliavano una quota del 2,8% degli addetti e del 7,6% degli associati. Livelli

saliti rispettivamente al 3,8% e all'8,9%. Percentuali a parte, i due settori oggi contano in totale 183 imprese per 11.550 addetti.

Uno spaccato, dunque, sempre più importante per l'economia locale che si è soffermato sull'analisi della situazione congiunturale. "Il nostro sistema manifatturiero - si legge nella relazione congiunta di Giovanni Arioli, presidente "Servizi infrastrutturali e Trasporti" e Rinaldo Corti, presidente "Terziario Avanzato"

- si trova a fronteggiare una situazione di emergenza che non ha precedenti e che è contraddistinta non solo dal calo della domanda, sia interna sia internazionale, ma anche da una preoccupante tensione nell'erogazione del credito". Ancora una volta lo sguardo è

rivolto con preoccupazione al "comportamento delle banche, che, oltre a non diminuire i tassi in misura corrispondente alla riduzione dell'Euribor, diminuiscono invece il

volume del credito alle imprese contribuendo ad interrompere pericolosamente il circuito dei pagamenti commerciali". Questo con la consapevolezza espressa al termine della relazione che "il mondo delle imprese saprà uscire dalla crisi con le proprie forze".

Anche sapendo cogliere le opportunità che si presenteranno. Come quella rappresentata, anche per il sistema varesino, dall'Expo 2015. L'occasione sta nei numeri, snocciolati da Angelo Paris, Managing Director del Comitato di Pianificazione Expo 2015: "Dal 1° maggio

al 31 ottobre 2015 arriveranno a Milano 21 milioni di visitatori, 8 milioni dei quali stranieri. Per la realizzazione dell'evento sono previsti investimenti pari a 3,2 miliardi per le opere essenziali e a 11,7 miliardi per le opere connesse". Da qui il volume d'affari a disposizione delle imprese: "La Camera di Commercio di Milano ha stimato in 44 miliardi di euro il valore aggiunto generato dall'evento per le imprese". Solo la società di gestione dell'Expo acquisterà beni e servizi con gare d'appalto aperte al mondo privato per circa 800 milioni di euro. Questo per approvvigionarsi dei servizi di marketing, di comunicazione, di manutenzione delle strutture espositive, di comunicazione e

Angelo Paris, Managing Director del Comitato di Pianificazione Expo 2015: "44 i miliardi di euro di valore aggiunto generato dall'evento per le imprese".

La convinzione dei presidenti Giovanni Arioli e Rinaldo Corti: "Il mondo delle imprese saprà uscire dalla crisi con le proprie forze".

delle tecnologie, degli equipaggiamenti e dei servizi di trasporto di cui avrà bisogno. Solo per fare qualche esempio.

Occasioni che potranno essere colte soprattutto dalle imprese più tecnologicamente avanzate. Come quelle

impegnate a sviluppare sistemi di identificazione a radiofrequenza, la cosiddetta tecnologia RfId. "Le applicazioni ad un evento come quello dell'Expo sono innumerevoli", ha spiegato agli imprenditori Samuele Astuti, ricercatore di Lab#ID, il laboratorio sull'RfId dell'Università Carlo Cattaneo-LIUC. "Basti pensare alle numerose iniziative che si susseguiranno e ai

La società di gestione dell'Expo acquisterà beni e servizi con gare d'appalto aperte ai privati per circa 800 milioni.

milioni di visitatori che andranno gestiti con una diffusione delle informazioni rapida, capillare ed efficiente". Qualche esempio? "La tecnologia di cui parliamo è in grado di creare percorsi ad hoc per i visitatori, minimizzando il

tempo di attesa o di ricerca dell'evento desiderato. Ogni punto della manifestazione, infatti, potrà essere dotato di un tag RfId con all'interno tutte le informazioni necessarie accessibili semplicemente avvicinandosi con un lettore, anche disponibile su un semplice palmare o cellulare". Non

solo. "Sarà anche possibile - ha continuato Samuele Astuti - emettere biglietti intelligenti, dotati di chip elettronico, per organizzare il flusso delle persone nelle varie zone della città". Permettere di ammirare l'Ultima Cena di Leonardo, sapendo in tempo reale quante persone si trovano in coda e a che ora ci si dovrà recare all'ingresso evitando i

tempi morti: la sfida, per le imprese che guardano alle gare di appalto che si apriranno, passa prima di tutto dall'alta tecnologia.

Sistemi RfId, le applicazioni ad un evento come quello dell'Expo sono innumerevoli.



Da sinistra i presidenti Rinaldo Corti e Giovanni Arioli

## ANCHE LA CRISI HA LE SUE OPPORTUNITÀ

*Le imprese cartarie rallentano, anche se non in maniera generalizzata. Quelle chimiche registrano un aumento delle ore di cassa integrazione, così come quelle della gomma e della plastica. Ma c'è voglia di reagire. Come? Puntando su comunicazione e riposizionandosi sul mercato.*

Il presidente del Gruppo merceologico "Cartarie, Editoriali e Poligrafiche", Antonio Zanini ha sottolineato, nella sua relazione, che "il rallentamento colpisce anche il nostro settore, ma non in maniera generalizzata". C'è chi regge al colpo come "l'industria grafica e cartotecnica che continua a mostrare solidità".

Vittorio Veneziani, che presiede le imprese "Chimiche,

Farmaceutiche e Conciarie", ha posto l'accento sui dati della Cassa Integrazione Ordinaria le cui ore autorizzate in provincia "nel 2008 sono state per il nostro comparto circa il 32% in più rispetto al 2007", con "un netto peggioramento nei primi tre mesi del 2009". Andrea

Melgrati, a capo del settore "Gomma e Materie Plastiche" ha invece guardato al

numero dei dipendenti, delle imprese che rappresenta, interessati alla Cassa Integrazione Ordinaria: "Passati dai 191 dei primi tre mesi del 2008 ai 2.505 del primo trimestre del 2009". Tre presidenti di Gruppo dell'Unione Industriali, per altrettante relazioni che hanno cercato di tracciare un quadro della situazione in comparti che all'interno della compagine associativa rappresentano insieme il 20,2% delle imprese e il 22% degli addetti. Tre settori riuniti in un'unica assemblea che si è svolta nell'Auditorium dell'Università Carlo Cattaneo - LIUC. Attività produttive appartenenti a mondi diversi. Ognuno con le proprie luci, ma soprattutto, in questo momento congiunturalmente difficile, alle

**Diminuisce l'export in tutti e tre i settori, con flessioni che vanno dal -6,3% al -9,3%.**

La platea dell'assemblea riunita all'Auditorium dell'Università LIUC



prese con le ombre. Emerse chiaramente dai numeri. Anche quelli relativi al commercio estero.

Pur in una provincia dove l'export nel 2008 è continuato a crescere, le industrie cartarie hanno mostrato segni di flessione con "una diminuzione dei livelli del 7,6% rispetto al 2007", sottolinea nella sua relazione Antonio Zanini. Non dissimile la situazione per le imprese chimiche, farmaceutiche e conciarie che, snocciola i dati il presidente di Gruppo Vittorio Veneziani, "fanno rilevare una diminuzione del 9,3%". Scenario a cui non fa eccezione il settore varesino della gomma e delle materie plastiche, anch'esso sofferente sui mercati esteri, seppur con una flessione più contenuta. Che è stata pari, ha spiegato il presidente Andrea Melgrati, "a -6,3% rispetto a un anno fa".

La crisi morde. Chiudendo le imprese in una morsa fino a 12 mesi fa impensabile. Ma quelle legate ai tre Gruppi merceologici riuniti in assemblea congiunta, hanno voluto guardare avanti. Obiettivo: cercare, nonostante tutto, occasioni da cogliere in un momento non certo facile. Ad aiutarle in questo intento ci hanno provato due relatori intervenuti proprio sul tema "Affrontare la crisi valorizzando le opportunità". Che comunque ci sono, ha spiegato Maurizio Castello, partner di Kpmg Advisory, una delle principali società di consulenza alle imprese

**Le imprese dei tre Gruppi merceologici rappresentano il 22% degli addetti e il 20,2% delle imprese associate all'Unione Industriali.**

**La ricetta di Maurizio Castello, partner di Kpmg Advisory: "Tagliare i costi (ma con giudizio), coltivare i talenti e gestire la liquidità".**

a livello internazionale. Ripensare il posizionamento sul mercato, tagliare i costi (ma con giudizio), coltivare i talenti e gestire la liquidità. Questa in pillole, la ricetta presentata. "Intanto - ha esordito Maurizio Castello - bisogna ripensare il

proprio posizionamento competitivo sul mercato in uno scenario che è completamente mutato rispetto a qualche mese fa: va ridisegnata in modo strategico l'intera "catena del valore" dai rapporti con i fornitori a quelli con i clienti". Inoltre, è "importante tagliare i costi, ma facendolo con giudizio - ha proseguito Castello - senza rinunciare agli investimenti che permettono di continuare ad avere un prodotto di alta qualità. Sono anche da evitare tagli indiscriminati a

strumenti che consentono all'azienda di dialogare con il mercato come l'Innovation Technology e il Marketing". Particolare enfasi è stata data da Castello alla gestione attenta ed efficiente della liquidità, che in una fase come quella attuale di stretta creditizia, è una delle risorse chiave a disposizione dell'azienda: "Bisogna passare da una focalizzazione su ricavi e redditività ad un'attenzione quasi maniacale per la cassa. I risultati sul capitale circolante in questo modo arrivano e sono importanti". A fare banco anche il tema delle aggregazioni fra Pmi: "In generale,

l'azienda deve sfruttare la crisi come opportunità per avviare quei processi di ristrutturazione finanziaria ed operativa che possono renderla più competitiva quando il mercato ripartirà: in questa prospettiva la crisi è l'occasione giusta per fare un check up complessivo dell'impresa. E' un po' come fare il tagliando alla macchina. E questo è il momento giusto per farlo".

Un concetto a cui ha fatto da eco quello di Lorenzo Marini, Presidente dell'agenzia di

pubblicità "Lorenzo Marini & Associati": "E' proprio perché l'economia attraversa un momento critico che torna di attualità il messaggio di Einstein che diceva che c'è qualcosa di superiore della logica: l'immaginazione". Da usare proprio oggi in cui "la comunicazione diventa per

un'impresa un fattore strategico, a cui non si può rinunciare. Perché se le idee producono soldi, i soldi non producono idee". Meglio puntare su queste ultime, dunque. Unico arma indispensabile "in un momento in cui le non molte frecce nell'arco devono, per colpire con efficacia, essere più appuntite". Le imprese possono riuscirci oggi, meglio di ieri. Nei momenti peggiori si dà sempre il meglio. Un esempio? Difficile trovarne uno di più buon auspicio rispetto a quello proposto da Lorenzo Marini che ha citato "il Rinascimento che sbocciò in un momento di crisi economica, ma non, a quanto pare di idee".

**Lorenzo Marini, presidente dell'omonima agenzia di pubblicità: "Nelle crisi diamo sempre il meglio. Pensate al Rinascimento".**

# MOTIVARE IL PERSONALE, PER CRESCERE COME IMPRESA

Massimo Bertolucci, consulente di società di formazione: "In un momento di crisi le aziende devono far sentire il proprio personale parte di una sfida". Accanto al core business diventa sempre più strategica la comunicazione interna.

Da una parte un settore che difficilmente potrebbe essere più tradizionale, come quello del Legno con le produzioni di pipe, di mobili e le segherie. Dall'altra un settore che è "vario" nel nome, ma molto concreto nelle sue attività, come quelle, solo per fare qualche esempio, della produzione di abrasivi, di giocattoli, di penne e matite, a cui si affiancano i concessionari di automobili, le imprese di pulizia, il noleggio di ponteggi, la creazione di cartelli di antinfortunistica o la realizzazione e distribuzione di gioielli. Realtà rappresentate dai due Gruppi merceologici "Legno" e "Varie" dell'Unione Industriali, che contano in totale 80 imprese per 2.050 addetti e che durante l'assemblea annuale hanno tratto un argomento su tutti, quello de "La motivazione degli individui per il miglioramento delle prestazioni". Tema che ha fatto da filo conduttore ad un appuntamento partito dalla fotografia della situazione congiunturale nei comparti produttivi presenti in sala. Il primo scatto è stato quello effettuato in base ai dati diffusi recentemente dal Centro

Dalle pipe, ai giocattoli, passando per le imprese di pulizia: due gruppi che contano 80 imprese per 2050 addetti.

Studi di Federlegno - Arredo a livello nazionale, e citati dal presidente del Gruppo "Legno", Massimo Bianchi: "L'anno 2008 è stato contraddistinto da un andamento negativo diffuso tra tutti i comparti". In dettaglio, quello dell'arredamento, "ha registrato cali nell'ordine del 5% sia per la produzione, sia per fatturato", se si raffrontano i numeri con quelli del 2007. Con notizie, però, non troppo negative, per quanto riguarda il mercato del lavoro: "La situazione occupazionale ha mostrato segnali prevalenti di stabilità". E per i prossimi mesi? "Le imprese - ha spiegato Massimo Bianchi - sembrano riflettere il pessimismo ormai diffuso tra le imprese che, tuttavia, si attendono recuperi a partire dalla seconda metà del 2009". Prima, dunque, della ripresa attesa a livello economico generale per il 2010. Un segno coerente con quello che sta avvenendo nel comparto dei prodotti in legno per l'edilizia che "sembra aver tenuto

maggiormente rispetto ad altri settori". Sul fronte estero, invece, regge l'export varesino del legno: nel 2008 il valore delle merci in uscita dai confini nazionali è stato di 10,1 milioni, poco meno dei 10,2 milioni del 2007.

Il settore conferma, in sostanza, la capacità del sistema varesino di competere sui mercati internazionali. Come sottolineato da Agostino Molina, presidente del Gruppo "Varie": "Di fronte allo stallo dei tradizionali mercati di riferimento nel 2008 il sistema manifatturiero della nostra provincia ha cambiato orizzonti. Mentre le esportazioni verso l'America del Nord e i Paesi dell'Unione Europea sono diminuite in valore rispettivamente del 14,7% e del 6,4%, quelle verso il Medio Oriente sono aumentate del 18,3%, quelle verso l'Asia Centrale del 21,1% e quelle verso l'Estremo Oriente del 7,4%". Risultati che sono nel Dna del tessuto economico all'ombra delle Prealpi, ma che, soprattutto in questo momento di difficoltà, è stato l'avvertimento lanciato da

Agostino Molina, "non devono essere dati per scontati". Da qui, il messaggio: "Le imprese hanno oggi più che mai bisogno di una politica economica che le sostenga nel commercio, così come negli investimenti oltre confine. A partire dal credito alle esportazioni, che bisogna continuare a

Il presidente Gruppo "Legno", Massimo Bianchi: "L'arredamento ha registrato cali nell'ordine del 5% sia per la produzione, sia per fatturato".

garantire".

Richieste al sistema politico che si accompagnano alla ricerca di maggior efficienza all'interno delle organizzazioni aziendali. "Che per migliorare le prestazioni non possono che puntare sulla motivazione del proprio personale".

Questo il cuore dell'intervento tenuto di fronte agli imprenditori da Massimo Bertolucci, consulente e collaboratore esterno di società di formazione, enti e associazioni del Sistema Confindustria. "La crisi che stiamo vivendo - ha spiegato - sta diffondendo un grado di incertezza tra le persone, che le aziende devono saper fermare". Come?

**Il presidente Gruppo "Varie", Agostino Molina: "Le imprese hanno oggi più che mai bisogno di una politica economica che le sostenga nel commercio estero".**

"Con il far sentire i propri collaboratori parte di una sfida". Questo il primo passo per inculcare motivazione, "variabile sempre più importante per ottenere risultati". Perché un'impresa "non è solo il prodotto che fabbrica, non è solo il servizio che

eroga". Accanto al core business "non bisogna sottovalutare l'attività di comunicazione interna". Che deve avere uno scopo: "Quello - ha spiegato Massimo Bertolucci - di migliorare il clima interno all'azienda,

perché clima e risultati sono due fattori strettamente connessi". Da migliorare facendo leva su vari fattori, vari processi. "Come quello della leadership dei manager, perché leader e capo non sono due sinonimi. Il capo è colui che comanda, il leader è colui che, dopo aver comandato, dà un feedback ai propri collaboratori". E poi ancora: capacità di riconoscere i meriti, incrementare

l'autostima, diversificare i premi ai dipendenti, che non sono solo monetari, ma legati anche alla promozione di grado o alla formazione. "Nessuno nasce motivato. Le motivazioni bisogna saperle creare". Crisi o non crisi.

**Massimo Bertolucci: "La crisi che stiamo vivendo sta diffondendo un grado di incertezza tra le persone, che le aziende devono saper fermare".**



Seduti, da sinistra i presidenti Agostino Molina e Massimo Bianchi. In piedi Massimo Bertolucci

## ALIMENTARE, UN SETTORE CHE SOFFRE. MA NON TROPPO

*A fine 2009 il calo produttivo sarà intorno al 3%. Le previsioni del responsabile Ufficio Studi di Federalimentari, Luigi Pelliccia. Mentre in provincia di Varese aumentano le esportazioni e si riduce la cassa integrazione. Un fenomeno marginale per le imprese del comparto.*

*"Il trend è negativo, come ci aspettavamo". Ma in fondo la situazione "è meno critica rispetto a quella degli altri settori*

**Luigi Pelliccia: "Il punto debole dello scenario 2009 dell'industria alimentare italiana è l'export".**

*manifatturieri". In sostanza le imprese italiane impegnate nella produzione di alimentari e bevande "confermano la loro caratteristica*

*anticiclica". Emersa con tutta chiarezza durante la relazione del responsabile dell'Ufficio Studi di Federalimentari, Luigi Pelliccia, intervenuto all'Assemblea del Gruppo merceologico "Alimentari e Bevande" dell'Unione Industriali. Una realtà produttiva che, all'interno dell'associazione, conta 24 imprese con 2067 addetti. Nicchia di pregio che rappresenta il 2,9% delle aziende associate e l'1,7% dei lavoratori da esse*

*Da sinistra il presidente Paolo Ferrario e il relatore Luigi Pelliccia*



impiegati.

*"Gli ultimi dati sulla produzione nazionale del settore risalenti a gennaio - ha spiegato*

*Pelliccia - mostrano un andamento in calo senza*

*precedenti nella storia del dopoguerra. A parità di giornate lavorative, rispetto ai livelli dello stesso mese di un anno fa, registriamo una flessione del 7%".*

*Nulla a che vedere con il -21% dell'industria in generale, sta di fatto, però, "che il calo è anomalo, mai avevamo visto, tra i nostri comparti, riduzioni superiori allo 0,2%". A fine anno, però, le perdite si ridimensioneranno. Il 2009, secondo le previsioni dell'esponente di Federalimentari, si chiuderà "con un calo che si aggirerà intorno al -3%. La produzione, passata l'onda d'urto del secondo e terzo trimestre, avrà una lenta ripresa". Nell'attesa occorre stringere i denti. Con imprese che vivono una situazione completamente avulsa dal contesto economico generale. Più per i motivi della crisi, che per i suoi*

*effetti finali. "Il calo della produzione - ha spiegato infatti alle imprese varesine, Pelliccia - non sta, come avviene in altri comparti, nel calo della domanda interna. Il mercato nazionale, anzi tiene". I problemi, semmai, arrivano da oltre confine: "Il calo arriva dall'export che a fine anno subirà una riduzione dei livelli che si aggirerà tra il -10% e il -15% in valore e tra il -5% e il -10% per quanto riguarda le quantità". È in questi numeri di*

**A soffrire di più i prodotti di lusso. Tengono, invece, i beni più poveri come la pasta.**

previsione che si cela "il punto debole dello scenario 2009 dell'industria alimentare italiana". Tra le cui fila a soffrire sono, per assurdo, proprio le imprese che "più puntano sulla qualità". Pelliccia sa di dire un concetto

apparentemente contraddittorio e subito spiega: "Il prodotto alimentare di vero lusso tiene. Ma il cosiddetto lusso abbordabile, quello che fino a ieri si concedeva la classe media, oggi cede, perde terreno, perché si sta abbassando la capacità di acquisto". È proprio per questo motivo che "è in difficoltà chi produce meglio e chi produce prodotti di non altissima, ma di alta gamma". Da qui la logica conseguenza nell'indicare chi, oltre al lusso, "tiene botte" alla crisi: "I prodotti poveri come la pasta. E, in un certo senso, il vino, anche se i prezzi sono, per i produttori, sempre meno remunerativi".

In questo quadro nazionale la Lombardia, che con i suoi 30 miliardi di fatturato rappresenta il 25% della produzione italiana, regge meglio la crisi, proprio perché meno propensa all'export. "Sembra una provocazione - mette le mani avanti Pelliccia - ma è così. Questa regione esporta il 13% della propria produzione, contro una media delle altre zone d'Italia del 17%. È ovvio dunque che le imprese lombarde meno di altre soffrano il calo della domanda proveniente

dall'estero, cominciato con i primi mesi del 2009".

Fino a fine 2008 la situazione era ben diversa. Le esportazioni crescevano. Anche in provincia di Varese. A dimostrarlo, i dati tratti dalla relazione del presidente del Gruppo "Alimentari e Bevande" dell'Unione Industriali, Paolo Ferrario: "Nel 2008 l'export del settore partito dal nostro territorio si è assestato su un valore di 240,9 milioni di euro, in aumento rispetto ai 219,7 milioni del 2007". Questo,

però, non vuol dire che sia tutto oro ciò che luccica. Paolo Ferrario ci tiene a precisarlo: "Il nostro settore, pur sopportando meglio di altri la crisi, per fronteggiare le difficoltà ha bisogno di misure di promozione a sostegno dell'export".

Non solo. Le imprese sentono anche

l'esigenza "di un intervento sulla grande distribuzione per la creazione di catene di distribuzione internazionali, ma anche di un alleggerimento degli oneri sulle materie prime derivanti dall'indicazione dell'origine geografica tipica che incidono sul costo di produzione alimentare". Rimanendo sul territorio, emerge poi anche un altro dato positivo. Quello relativo alla cassa integrazione ordinaria. Le ore autorizzate nei primi tre mesi del 2009 sono state, nel settore, il 27,65% in meno rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso. "Per noi il fenomeno - ha commentato Paolo Ferrario - è marginale". La riduzione, infatti, nel solo mese di marzo, è stata del 99%, se si confrontato i dati con il mese di marzo 2008.

**Le ore di cassa integrazione autorizzate nei primi tre mesi del 2009 sono state il 27,5% in meno rispetto a quelle del 2008.**

**Paolo Ferrario, presidente Gruppo "Alimentari e Bevande": "Il nostro settore ha bisogno di misure di promozione a sostegno dell'export".**

## "IL PEGGIO È PASSATO"

*Nel metalmeccanico la crisi ha colpito più duro che in altri settori. Ma ora il fondo è stato toccato. Anche se, precisa il presidente di Federmeccanica, Luigi Ceccardi, "è ancora presto per parlare di ripresa". Dietro l'angolo la sfida del rinnovo contrattuale con le nuove regole.*

*"Un accordo che non può che essere valutato positivamente e che descrive un modello di relazioni industriali moderno ed in linea con gli altri Paesi europei, affidato alle scelte che in assoluta autonomia le parti vorranno assumere ai vari livelli".* Questo il giudizio di Giancarlo Besana, presidente del Gruppo merceologico "Meccaniche" dell'Unione Industriali, sui nuovi assetti contrattuali usciti dalle linee guida dell'accordo del 22 gennaio che ha coinvolto quasi tutte le parti sociali del Paese, e ripreso dal recepimento sottoscritto da Confindustria insieme ai sindacati Cisl, Uil e Ugl. Un argomento che è stato posto al centro dell'Assemblea che ha riunito al Centro Congressi Ville Ponti di Varese, oltre alle imprese meccaniche anche quelle legate al Gruppo "Siderurgiche, Metallurgiche e Fonderie", presieduto da Daniele Balzarini. In pratica, tutto il settore metalmeccanico. La realtà industriale, per numeri, più importante del

**Le imprese del settore rappresentano il 34,5% della compagine associativa.**

territorio e più rappresentata all'interno dell'Unione Industriali. Le imprese che ne fanno parte si ritagliano una quota del 34,5% sulla compagine associativa e del 41,6% sugli addetti da essa impiegati. Numeri di un settore che, come emerso dalla relazione congiunta dei due presidenti di Gruppo, "stando ai dati sulla cassa integrazione guadagni ordinaria, nel 2008 ha registrato un incremento di ore autorizzate di circa 200 punti percentuali nel settore meccanico e di poco più di 150 nel metallurgico e fonderie", se i livelli vengono confrontati con quelli del 2007. E la domanda da parte delle attività produttive, continua la relazione, "resta elevatissima nel primo trimestre 2009". Con quantità "sei volte superiori a quelle del primo trimestre 2008". Aumenti consistenti, rispetto ad un anno fa. Ma il fenomeno della cassa integrazione, pur

**I presidenti Giancarlo Besana e Daniele Balzarini: "La crisi non ha modificato la consistenza dei nostri due gruppi".**

sempre più diffuso, colpisce ancora la minor parte delle imprese del territorio. Sul punto Besana e Balzarini hanno voluto essere chiari. Anche per dare un giusto peso ai numeri che sempre più spesso vengono diffusi sulla crisi che colpisce produzioni e mercato del lavoro. "Le imprese associate all'Unione Industriali interessate da Cassa Integrazione sono il 30%". Come dire: "Il 70% delle imprese, cioè una larga maggioranza, non ne ha fatto ricorso, dunque la gran parte sta lavorando, se non a pieno regime, neppure a ranghi ridotti". Non solo. Continuano Besana e Balzarini: "E' di conforto sapere che la consistenza dei nostri due Gruppi non si sia sostanzialmente modificata: risultano associate al settore meccanico 466 imprese con 28.252 addetti e 29 metallurgiche, siderurgiche e fonderie per 1.191 addetti". Con un peso percentuale sul resto delle attività produttive che è andato crescendo negli ultimi anni.

Anche forse grazie alle prestazioni messe a segno sui mercati internazionali. Positive quelle con cui si è chiuso il 2008, nonostante le difficoltà. Il settore metalmeccanico varesino ha aumentato il proprio export del 4,9% contro un aumento medio provinciale dello 0,5%. Questo grazie al traino di comparti come quello aeronautico che ha aumentato il valore delle esportazioni del 39,2%. Bene anche l'industria delle macchine e degli apparecchi per la

**Il forte aumento delle ore di cassa integrazione ordinaria si accompagna alla crescita sui mercati esteri: +4,6% le esportazioni nel 2008.**

produzione, che ha registrato una crescita del 20,3%, così come le macchine utensili: +17,6%. A calare nelle vendite oltre confine sono stati, invece, gli apparecchi per uso domestico (-6%).

La crisi, comunque, c'è. "E nel nostro settore - ha spiegato in una conferenza stampa che si è tenuta a margine dell'assemblea, il presidente di Federmeccanica, Luigi Ceccardi - ha colpito più duro che in altri comparti. Siamo stati forse quelli che hanno pagato il prezzo più alto in termini di volumi". A quantificare la perdita è stato Roberto Santarelli, Direttore di Federmeccanica: "Sui livelli pre crisi abbiamo perso un quarto della produzione". Il peggio, però, dovrebbe essere passato: "Gli ultimi segnali - ha continuato il ragionamento Ceccardi - sembrano dirci che il fondo sia ormai stato toccato. È presto per parlare di ripresa, ma ci aspettiamo

**Luigi Ceccardi,**  
presidente  
Federmeccanica: "In  
termini di volumi ci  
aspettiamo che la  
produzione non cali più".

quanto meno di non scendere più". Di certo, comunque un dato positivo c'è: "E' quello - ha tenuto a precisare Santarelli - relativo alla tenuta dei livelli occupazionali, dimostrato dal forte ricorso alla cassa

integrazione ordinaria. Strumento prediletto dalle imprese metalmeccaniche che così, scartando le soluzioni più drastiche come la mobilità o la cassa straordinaria, hanno dimostrato di credere nel futuro e nella ripresa. Puntando sulla vera ricchezza delle aziende: le risorse umane".

Ed è in questo scenario che il settore si appresta ad affrontare anche il rinnovo del contratto nazionale. A fare da regolatore dei rapporti con i sindacati, il nuovo accordo sugli assetti contrattuali. "Saremo tra i primi a testarlo", ha spiegato agli imprenditori varesini Ceccardi. Il

contratto, infatti, sta arrivando a scadenza. Prevista per dicembre. Cosa accadrà ora con le nuove regole? "Cisl, Uil e Ugl che hanno firmato l'accordo - ha detto Ceccardi - dovranno presentare una piattaforma entro il 30 di giugno". La Cgil, invece, che non ha firmato, potrà presentare la piattaforma entro il termine stabilito dal vecchio accordo del 1993, cioè entro fine settembre, e avrà così il "tempo di stare alla finestra e di presentare le proprie proposte in un secondo momento". Fin qui i dati di fatto, quello che si sa sulle prime mosse delle trattative. "Per il resto è tutto da vedere come procederà il confronto, quale sarà l'atteggiamento della Cgil che non ha voluto partecipare alla firma delle nuove linee che regoleranno il rapporto tra le parti". Dunque bisogna aspettare. E

giocare con nuove strategie. Tutte ancora da decidere. Sperando in un rinnovo più veloce dei precedenti.

**Roberto Santarelli,**  
direttore di  
Federmeccanica: "Sui  
livelli pre crisi abbiamo  
perso un quarto della  
produzione".



L'assemblea del settore metalmeccanico riunita a Ville Ponti

## "SAPREMO RIPRENDERCI MEGLIO DEGLI ALTRI"

*Il presidente del Sistema Moda Italia, Michele Tronconi, infonde fiducia alle imprese del tessile-abbigliamento varesino: "I volumi nell'immediato continueranno a soffrire, ma il settore saprà agganciare più velocemente, quando arriverà, la ripresa dei mercati esteri".*

Il calo generalizzato degli ordinativi, il rapporto con le banche che rimane difficile, la bilancia commerciale sempre positiva, nonostante un export in affanno. È questa la situazione che sta vivendo in provincia di Varese il Tessile-Abbigliamento. A descriverla in cifre, numeri e commenti è stata la relazione congiunta dei presidenti dei tre Gruppi merceologici dell'Unione Industriali, rappresentanti il settore, che si sono riuniti a Busto Arsizio. "La crisi fa sentire i suoi effetti sul fronte tanto degli ordinativi, quanto su quello dei rapporti con gli istituti di credito": parte da questa premessa il quadro ritratto da Michele Ferrario ("Tintorie, Stamperie e Finissaggi tessili"), Laura Porrini ("Maglie-Calze, Abbigliamento e Calzature"), Rino Bonomi ("Tessiture e Filature"). Tre Gruppi che in totale rappresentano 331 imprese con 9.590 dipendenti. In pratica il 23,1% delle attività produttive associate all'Unione Industriali e il 13,4% degli addetti. Una realtà che, si legge nella relazione, si trova di fronte a "un calo degli ordinativi oramai generalizzato e

**I presidenti dei tre Gruppi merceologici rappresentano il settore: "Le banche continuano a ridurre i fidi".**

*persistente, inframezzato da repentini, brevissimi ed imprevedibili picchi produttivi causati da ordini estemporanei e assolutamente privi di continuità e programmazione". Con "un fortissimo impatto" sui costi di gestione. Le tinte si fanno ancora più fosche guardando al rapporto con il mondo del credito. Sempre problematico. Sul punto i presidenti non sono andati per il sottile, denunciando il fatto che le banche, con il loro comportamento nei confronti delle imprese del settore, stiano "paradossalmente penalizzando quelle attività che, pur continuando a lavorare e a evadere ordini, si trovano in difficoltà finanziaria a causa dei crediti insoluti". Non solo, "anziché supportare le imprese, le banche, oltre a rifiutarsi di scontare il portafoglio ordini, riducono i fidi e impongono tempi brevissimi per rientrare dalle somme scoperte". Aumentando i problemi che si riscontrano anche sul fronte della cassa integrazione ordinaria*

**Il Tessile-Abbigliamento rappresenta il 23,1% delle attività produttive associate all'Unione Industriali e il 13,4% degli addetti.**

in crescita a fine 2008 del 78% rispetto alle ore autorizzate nel 2007. E il trend è confermato anche dai dati relativi al primo trimestre dell'anno, in cui si è assistito ad un raddoppio del ricorso a questo ammortizzatore sociale, se si paragonano i livelli con quelli del primo trimestre del 2008.

Più ottimista la visione della situazione quando si guarda al commercio estero. "Nonostante la crisi dei mercati, il cambio euro-dollaro, per noi svantaggioso, il costo dell'energia disallineato rispetto agli altri Paesi, la fiducia dei consumatori e la propensione dell'acquisto in calo - hanno detto i tre presidenti di Gruppo - la bilancia dell'import-export della nostra provincia è sempre positiva, a conferma delle capacità di chi guida le nostre imprese del settore". Le esportazioni tessili nel 2008, con 794 milioni di euro di valore (-12,2% rispetto al 2007), sono state quasi il doppio rispetto alle importazioni, assestatesi sui 437 milioni (in calo del 9,7%). Proprio dall'analisi dell'andamento delle esportazioni sono partite le considerazioni sul settore di Michele Tronconi, presidente di SMI Sistema Moda Italia, intervenuto come relatore all'Assemblea: "I volumi - è stata la premessa - nell'immediato continueranno a soffrire, ma quella tessile è una realtà industriale che meglio e più

velocemente di altre sarà in grado di agganciare, quando arriverà, la ripresa dei mercati esteri". Non senza scelte difficili: "Nessun titolare d'impresa oggi può sottrarsi a decisioni fondamentali sul futuro delle attività. Ognuno dovrà affrontare le proprie, sapendo che la questione dirimente per tutti è chiarire ciò che ha senso ancora fare e ciò che, invece, deve essere abbandonato". Questo per chiarire alla platea di imprenditori presenti in sala che "non ci si può aspettare dal governo e dalla politica un provvedimento capace, per magia, di far riprendere di colpo i consumi". Come dire: il Made in Italy dipende ancora da quelle capacità imprenditoriali che il settore tessile ha sempre saputo dimostrare. Continua, comunque, l'azione di lobby nei confronti delle istituzioni. Un'azione che ha portato, come sottolineato da Michele Tronconi, a risultati

Anche nel 2008 le esportazioni tessili varesine sono state il doppio delle importazioni.

importanti; "Ad esempio l'ottenimento del credito d'imposta sulla realizzazione dei campionari, considerati così investimenti in ricerca e sviluppo". Altro successo per le imprese è stato quello "del

conteggio della cassa integrazione che non avverrà più a settimane, ma a giornate effettive". Un provvedimento che riguarda tutta l'industria, ma "partito da una precisa richiesta di Sistema Moda Italia". Con la speranza, adesso, che "questo nuovo metodo di computo possa diventare retroattivo, dando maggior respiro a quelle imprese che stanno raggiungendo il plafond massimo a loro disposizione di 52 settimane in due anni".

Misure per uscire da un'emphase congiunturale "molto più simile a quella del 1907, che non alla spesso citata recessione

Il docente di storia economica Giulio Sapelli: "Usciremo dalla crisi con un'economia che riscoprirà l'importanza del manifatturiero".

del 1929", questa l'opinione dell'altro relatore: Giulio Sapelli, docente di storia economica all'Università degli Studi di Milano. A lui è toccato il compito di prospettare come il mondo sarà alla fine di questa crisi: "Di certo quella che verrà sarà un'economia mondiale basata su una riscoperta delle attività manifatturiere e meno sbilanciata sulla finanza. Un'economia mondiale che magari avrà meno industria, ma con imprese ad alta produttività". Questo, però, dovrà accompagnarsi anche nel nostro Paese, secondo Giulio Sapelli, "ad una minore disuguaglianza sociale e a più alti redditi". Scenari futuri che partono da una certezza presente: "Oggi la crisi non è così generalizzata come la si dipinge. In realtà si tratta di un fenomeno a macchia di leopardo, che, come un asteroide improvviso, sta colpendo realtà aziendali che erano già in difficoltà e i cui nodi ora vengono al pettine".



La platea dell'assemblea del tessile-abbigliamento a Busto Arsizio