



## Conferenza stampa di inizio anno

Intervento del Presidente dell'Unione degli Industriali  
della Provincia di Varese

*Michele Graglia*

Varese, 8 febbraio 2010

## **GLI EFFETTI DELLA CRISI**

La fotografia che emerge dall'indagine congiunturale effettuata dall'Ufficio Studi dell'Unione Industriali è chiara. La crisi, sul lato della produzione, ha ormai manifestato i suoi effetti più duri, ma non è ancora terminata. Per definirla ormai abbiamo finito i superlativi: il periodo più nero degli ultimi ottant'anni, si è detto. La peggiore situazione congiunturale dal dopoguerra. Al di là dei paragoni, il dato certo è che la crisi, partita dalla finanza, ha contagiato tutta l'economia reale, incidendo pesantemente sui livelli produttivi e sull'operatività delle imprese. La terza fase, quella oggi in atto, è lo spostamento di queste criticità sul mercato del lavoro, con i primi effetti tangibili sui livelli occupazionali.

Mentre sul mercato finanziario, dove tutto è partito, si è assistito, lo scorso anno ad una costante ripresa, testimoniata dal +19,5% messo a segno dalla Borsa di Milano o dal +18,8% dell'indice di New York a fine 2009 rispetto al dato di chiusura del 2008, sul fronte del lavoro stanno cominciando a manifestarsi quegli effetti negativi che il ricorso alla cassa integrazione ordinaria era stato in grado di arginare per gran parte dell'anno passato. La situazione sta però cambiando. Ce lo dicono i dati. Proprio quelli sulla cassa integrazione. Quella ordinaria, utilizzata normalmente per periodi brevi e momentanei di flessione dei livelli produttivi, rappresentava a dicembre del 2008 il 74% delle ore totali concesse. A dicembre questo valore è sceso al 56%. Con una contemporanea crescita, invece, della cassa straordinaria utilizzata tradizionalmente per crisi più strutturali e lunghe, passata a rappresentare a fine 2009 il 44% del totale, contro una quota del 26% del dicembre 2008.

Pur concepito, in questo momento particolare, come un istituto riadattato per evitare che, in una fase in cui gli ordini stentano a ripartire, ci siano conseguenze sul mercato del lavoro, il passaggio alla Cassa Integrazione Straordinaria sta generando, in alcuni casi, un inizio di morbido alleggerimento occupazionale, con un conseguente assestamento verso il basso della forza produttiva.

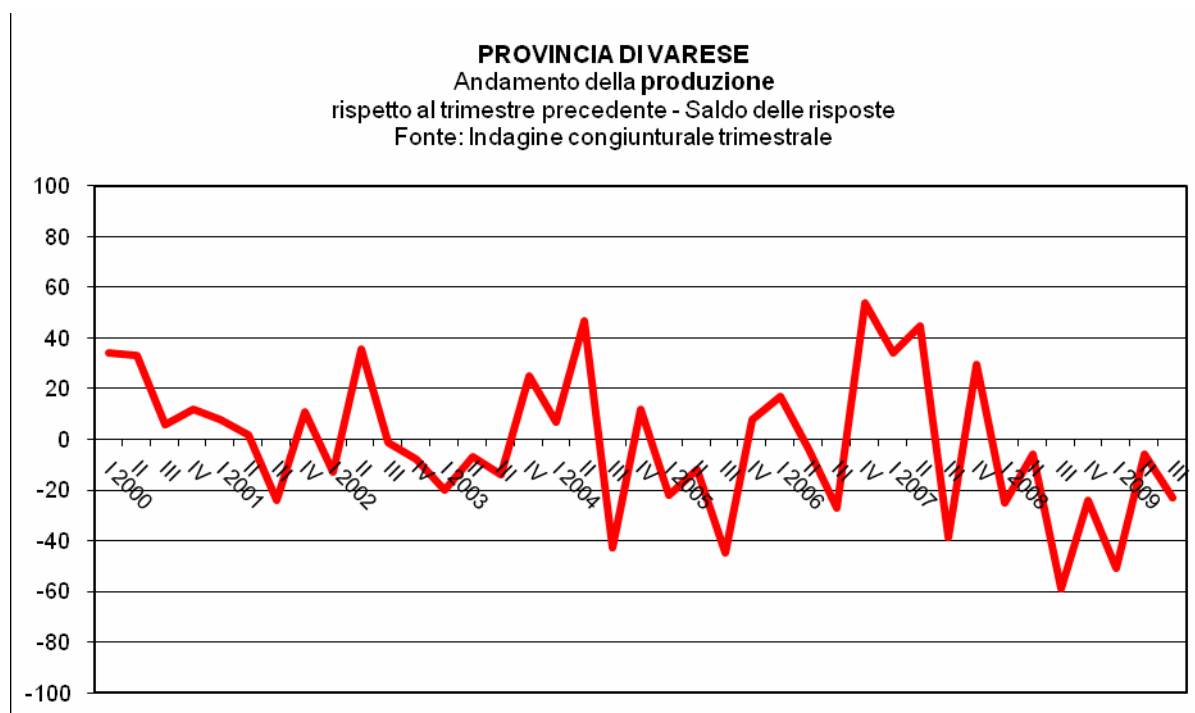
La tenuta occupazionale del territorio è sotto una forte pressione. Questi trend sono il preludio ad un aumento della disoccupazione, già, in parte, in atto.

## **IL PARAGONE CON IL PASSATO**

Non è, però, la prima volta che ci troviamo di fronte a una situazione così difficile. Non è la prima grave crisi che il sistema economico varesino è chiamato ad affrontare. Il territorio ha già vissuto in passato crisi profonde. E da tutte ne è sempre uscito più competitivo di prima. Non senza pagare, a volte, un caro prezzo, indispensabile per potersi rialzare e rimanere uno dei sistemi manifatturieri trainanti del sistema produttivo nazionale.

La giusta preoccupazione per una situazione che rimane complessa non deve far venir meno la consapevolezza che il nostro sistema imprenditoriale ed economico è in grado di affrontare una battaglia ancora lunga.

È la nostra stessa storia ad alimentare la fiducia in noi stessi. Sia andando molto indietro col tempo, sia guardando anche ai certo non facili anni passati. Di fronte al terremoto che ha colpito il sistema bancario mondiale, infatti, ci siamo dimenticati che solo tre anni fa, nel 2007, le nostre imprese dovevano fare i conti con un euro nettamente sopravvalutato nei confronti del dollaro e con un aumento senza precedenti nella storia del costo delle materie prime. Fenomeni che stavano mettendo a repentaglio la redditività delle aziende. Di fronte a quella situazione, anch'essa difficilmente paragonabile a quelle vissute in passato, le imprese della nostra provincia allargarono il proprio giro d'affari del 10% e le esportazioni, nonostante un euro così forte, crebbero del 7,4%. Guardiamo al grafico relativo all'andamento congiunturale negli ultimi 10 anni:



Alle forti discese che hanno trascinato in basso la produzione delle imprese nella crisi del 2001 e soprattutto in quella tra il 2004 e il 2005, sono sempre seguite delle fasi di ripresa non effimera, ma poggiata su una solida capacità competitiva sui mercati e una forte internazionalizzazione dell'economia locale.

Difficoltà non paragonabili a quelle di oggi si dirà.

Pensiamo allora alla realtà affrontata dai nostri padri o dai nostri nonni nel '45. Mancava tutto. Le fabbriche chiuse, il difficile reperimento delle materie prime, la disoccupazione, l'assenza totale di domanda, le tensioni nelle fabbriche.

Era un anno zero. Da cui Varese è ripartita per arrivare nel 1957 ad essere la decima provincia in Italia e la terza in Lombardia, dopo le sole Milano e Brescia, per reddito prodotto. Il miracolo varesino, si legge nel libro di storia locale "Una provincia industriale" di Pietro Macchione, si poggiò sulla capacità del tessuto produttivo di riconvertirsi e cambiare nel volgere di pochissimi anni. Cito: "Non si trattò di un'operazione semplice e indolore, ma certo fu in tale occasione che vennero gettate le basi per i grandiosi successi del periodo successivo".

Così è anche oggi.

Oggi come allora, per certi versi, ovviamente economici, la situazione è estrema.

Oggi come allora siamo di fronte ad una fase di cambiamento.

Oggi come allora il passaggio ad una nuova economia locale non sarà privo di inevitabili sacrifici.

Oggi come allora, però, la volontà di reagire, di resistere è la prima caratteristica di un tessuto imprenditoriale ed economico che ha tutte le carte in regola per uscire più forte di prima dal pantano di una situazione oggi stagnante, come dimostra la congiuntura appena presentata.

## **NON SI PUÒ GIOCARE SOLO IN DIFESA**

Se il primo obiettivo è resistere, le imprese varesine si rendono, però, allo stesso tempo conto che la battaglia non è da giocare in difesa. Limitandoci a stringere i denti ci daremmo degli orizzonti troppo limitati. Chi pensa di poter attendere il passaggio della bufera, per poi tornare ad operare come faceva prima della crisi, si sbaglia e pagherà a caro prezzo questa illusione.

Non basta qualche aggiustamento, dei ritocchi qua e là. Occorre un ripensamento generale del Paese e del nostro territorio. Serve una stagione di riforme radicali. Anche nel modo di fare impresa.

Lasciamo da parte, per una volta, le richieste al sistema politico, i cui limiti e le cui esigenze di modernizzarsi sono sotto gli occhi di tutti.

Qui oggi vogliamo parlare di noi, delle imprese, di come esse possono governare il cambiamento che sono chiamate a gestire.

Non possiamo più vivere di rendita sui successi del passato, sui modelli vincenti che ci hanno portato fino a qui. Le formule di dieci anni fa, che ci hanno garantito il benessere e il presidio dei mercati esteri a cui siamo abituati, oggi non sono più valide.

La crisi ci costringe, prima di tutto, a fare i conti con noi stessi. Occorre coraggio e realismo. Non ci sarà una magica e spontanea ripartenza. Torneremo a crescere solo se sapremo trasformarci. Servono progetti. Soprattutto servono progetti condivisi.

## **UNA STRATEGIA DI ATTACCO**

La nostra deve essere una "battaglia" di strategia. Dobbiamo conoscere il reale stato delle nostre forze, avendo la consapevolezza che ci sono indubbiamente dei punti di eccellenza, ma ci sono anche delle debolezze strutturali sulle quali dobbiamo, come imprenditori, agire per rimuoverle. Il cambiamento dobbiamo guidarlo, non subirlo. Così come l'imprenditoria varesina è sempre riuscita a fare, anche intraprendendo per prima strade poco battute da altri.

L'impresa, qualsiasi impresa, di qualsiasi settore, ha un futuro solo se in esso è disposta a investire. Puntando su innovazioni di prodotti d'alta gamma, su nuovi processi produttivi, sui marchi, su nuovi mercati. Il 66% delle imprese varesine, nonostante le difficoltà, durante il 2009, ha

continuato ad investire. Puntando, però, più che altro, sulla manutenzione del parco macchine. Ciò non basta.

Servono anche rafforzamenti patrimoniali, una nuova rete organizzativa fatta di alleanze strategiche di settore, un nuovo rapporto con la finanza, crescite aziendali dimensionali. È anche su questi fronti che si gioca un salto di qualità in grado di guardare oltre il contingente.

## **MUTAZIONE**

La chiave per uscire dalla crisi sta in una parola: **Mutazione**.

I dibattiti di questi mesi si sono concentrati tutti sui tempi e la durata della crisi. Le previsioni si sono soffermate sul momento in cui si riprenderà a crescere, sul quando i livelli di ricchezza prodotta torneranno ad essere quelli di prima. Nessuno, però, sembra porsi la vera domanda che in questo momento ha bisogno di risposte: come saremo al termine di questa crisi? Quale sarà il nostro aspetto all'uscita dal tunnel? Perché questo è il nodo centrale. Al di là delle scommesse più o meno azzardate, al di là dei numeri, al di là dei grafici, è sul cosa stiamo diventando che ci dobbiamo concentrare.

Perché un fatto è certo: saremo diversi.

Anzi, già lo siamo.

Ed è da come affronteremo questo momento spartiacque che dipende il nostro successo futuro, nei prossimi decenni.

Consci del fatto che evoluzione significa trasformazione e come tutte le trasformazioni, è bene ribadirlo ancora una volta, anche questa non sarà indolore.

Passeremo dal nostro tradizionale tessuto produttivo ad un nuovo sistema manifatturiero. Mettendo in conto che per favorire lo sviluppo del nuovo è inevitabile perdere qualcosa del vecchio. È quello che stiamo già dolorosamente vivendo, con crisi aziendali prolungate e chiusure di attività anche storiche del Varesotto.

Questi fenomeni ci obbligano a trasformare i nostri atteggiamenti, obbligano a interrogarci sui modi con cui facciamo impresa. Dobbiamo pensare a modelli di comportamento imprenditoriale e a schemi organizzativi aziendali del tutto nuovi e in grado di governare il cambiamento che sta avvenendo nel tessuto produttivo. Il cambio negli equilibri mondiali, una crisi così profonda, il rischio tangibile dell'aumento della disoccupazione richiedono un ripensamento ed una svolta epocale. Investimenti straordinari, non solo sui macchinari, certo indispensabili, ma anche sugli stessi modelli organizzativi delle imprese.

## **FARE RETE**

Ciò significa che dobbiamo iniziare a lavorare come imprenditori in una logica di alleanze capaci di far crescere le imprese e il sistema locale nel quale operano. Non esiste solo un aspetto del fare impresa sul quale intervenire. Bisogna agire su più fronti, anche contemporaneamente. Quello che

sto per proporre è dunque solo un esempio, ma fondamentale: come Unione Industriali, ci troviamo sempre più spesso a riflettere sul fatto che la logica della competitività solitaria, dell'uno contro tutti, che fin qui ha accompagnato il nostro sistema imprenditoriale, potrebbe non portarci più molto lontano.

Nella nostra provincia oltre il 92% delle imprese ha non più di 10 dipendenti. Quelle che superano i 50 addetti sono solo lo 0,8%. Questa struttura organizzativa è all'altezza del cambiamento al quale questa crisi ci richiama? Non siamo di fronte alla solita contrapposizione di modelli tra piccola e grande impresa. Non è questo il problema. L'errore ripetuto per troppo tempo, infatti, è stato quello di confondere la vera forza del sistema manifatturiero locale, che non è nella struttura della Pmi in quanto tale. Non è nel taglio dimensionale delle aziende, ma nella capacità diffusa sul territorio di fare impresa. L'ho già detto in passato e lo ripeto: è questa la nostra prima ricchezza da difendere. Dobbiamo mettere in atto strategie che sappiano dare solidità alle numerose idee che siamo in grado di progettare. Non per diventare più grandi in termini di strutture aziendali, ma per valorizzare le riconosciute capacità imprenditoriali varesine. Anche quelle delle piccole imprese che, in molti settori cosiddetti maturi, rappresentano ancora un caposaldo, mini-fortezze a tutela del made in Italy. Realtà che potranno continuare a identificarsi nell'azione dell'Unione Industriali a difesa del sistema produttivo. Realtà alle quali oggi devono essere forniti nuovi strumenti di supporto, nuovi stimoli al cambiamento, non tanto nella struttura, quanto nelle mete da conquistare e nelle strategie per farlo.

Le singole storie di piccole e medie imprese varesine di successo, che il nostro territorio è in grado di esprimere anche in questi momenti difficili, raccontano la capacità organizzativa e l'intuito degli imprenditori che, insieme ai propri collaboratori, hanno saputo leggere i mercati e conquistarli con prodotti di qualità. Questo singolo saper fare rischia ora di non bastare più. Questa larga capacità ora deve concentrarsi in un sistema imprenditoriale diverso e in grado di fare alleanze strategiche. Abbiamo bisogno di soluzioni che sappiano aggregare imprenditori e imprese intorno a idee e obiettivi condivisi, prima ancora che intorno a capitali e a consigli di amministrazione.

In quest'ottica l'Unione Industriali, ormai da tempo, ancor prima dell'inizio di questa crisi, sta portando avanti, con sempre maggior frequenza, un nuovo modello: quello della rete. Non è sicuramente la panacea a tutti i mali e a tutte le debolezze della nostra economia, ma non è nemmeno più solo uno slogan, come molti pensano. Si tratta in realtà di una strada che dobbiamo considerare per consegnare ai nostri figli quella stessa capacità produttiva di ricchezza della provincia di Varese che i nostri nonni e i nostri padri ci hanno lasciato.

## **ESEMPI DI SUCCESSO**

Con questa strategia di rete l'Unione Industriali ha agito su più fronti in quest'ultimo anno:

**Quello del distretto produttivo.** Solo qualche giorno fa il Comitato Promotore del Distretto Aerospaziale Lombardo, nato su idea e sull'input operativo dell'Unione Industriali, ha riunito per la prima volta in una convention tutte le realtà industriali di questo settore di punta della nostra industria. Piccole, grandi e medie imprese del comparto si sono parlate, si sono confrontate, si sono impegnate a impostare un'azione di crescita condivisa. Solo per questo l'evento può essere considerato storico. Riconosciuto tale dalle stesse istituzioni regionali, attraverso l'impegno del Presidente Roberto Formigoni di dare presto una veste ufficiale a questo distretto industriale esistente già nei fatti. Un obiettivo raggiunto grazie all'azione da noi svolta insieme ad altre associazioni territoriali del Sistema Confindustria. Abbiamo travalicato steccati, confini artificiali e limiti autoimposti. Abbiamo aggregato imprese delle varie province lombarde intorno ad un obiettivo comune.

**Quello della finanza.** Il lancio, a novembre, della prima operazione della società di partecipazione Varese Investimenti rappresenta un nuovo modo, mai sperimentato prima, da un'associazione industriale, di operare in una logica di private equity. Imprenditori del territorio hanno messo a disposizione proprie risorse finanziarie, e quelle delle loro imprese, per sostenere progetti di sviluppo di altre piccole e medie imprese della provincia. Ciò, attraverso una raccolta fondi che, nonostante la crisi, non si è fermata. Un esempio concreto di quell'andare oltre l'uno contro tutti di cui prima accennavo. Questo sforzo permetterà ora a un'azienda di 25 addetti, la Gemelli Spa, di poter effettuare un'operazione direttamente sul mercato statunitense.

**Quello della formazione.** Attraverso il progetto del Club dei 15 (l'organizzazione del Sistema Confindustria che racchiude le associazioni industriali delle province a più alta concentrazione di attività manifatturiere) abbiamo scelto di investire e impegnarci in prima persona nello sviluppo e nella crescita di un istituto tecnico del territorio: l'ISIS "Isaac Newton" di Varese. Le imprese, infatti, non possono e non devono fare rete solo con se stesse. Devono anche essere capaci di creare futuri scenari di crescita facendo alleanze con tutte quelle realtà da cui dipende il proprio futuro. E tra queste c'è senz'altro la scuola. Perché le imprese hanno bisogno di tecnici bravi, preparati e che sappiano come si lavora in un'azienda. Per troppo tempo la cultura tecnica e le strutture deputate alla sua divulgazione sono state trascurate e considerate di serie B. Con questa iniziativa le imprese varesine hanno deciso di mettersi in gioco in prima persona per la valorizzazione di quegli istituti, da cui dipendono quelle capacità professionali che sono la prima leva competitiva di un sistema produttivo che sappia e voglia guardare al futuro.

## **CONCLUSIONE**

L'economia varesina può essere ancora, anche dopo questa crisi, una delle realtà trainanti del Paese. Potremo confermarci in questo ruolo, però, solo se sapremo interpretare, guidare e vivere il momento spartiacque in atto.

Il cambiamento è già qui, è già cominciato. Anzi era già partito prima di questa crisi che non ha fatto altro che accelerarne gli effetti, amplificando le inevitabili conseguenze negative e dolorose sulle imprese e sul mercato occupazionale.

Da questo processo uscirà un nuovo sistema industriale e imprenditoriale. Un sistema economico che avrà dei connotati diversi dal passato.

Saremo diversi, ma non in tutto. Sicuramente non nella capacità di primeggiare sui mercati, anche quelli nuovi, del mondo. In questo i nostri figli saranno uguali ai nostri nonni.