

Interviste / Federico Visentin

Roberto Carminati

FORMAZIONE e ORGANIZZAZIONE: COSÌ CRESCE L'INDUSTRIA ITALIANA



“Oggi più che mai è necessario riflettere sugli autentici fattori di competitività globale del made in Italy metalmeccanico e degli impianti italiani”

Federico Visentin, presidente di Federmeccanica

DIALOGO E TRASFERIMENTO DI CONOSCENZE FRA PICCOLE E MEDIE IMPRESE E GRANDI REALTÀ DELLA MANIFATTURA SONO FRA I CARDINI DELLA RIFLESSIONE SUL FUTURO DEL MADE IN ITALY DEL PRESIDENTE DI **FEDERMECCANICA, FEDERICO VISENTIN**, CHE FONDA IL SUO MANDATO SUL TRAINING E LE POLITICHE FISCALI A FAVORE DELLE AZIENDE

In occasione del cinquantenario dalla fondazione di **Federmeccanica** avvenuta nel 1971 il **nuovo presidente dell'associazione Federico Visentin** - eletto lo scorso giugno - ha illustrato anche le linee guida del suo mandato, in coincidenza con una fase di slancio e ripresa dell'industria nazionale. Perché nonostante la buona salute che esse dimostravano lo scorso autunno, meccanica e manifattura in genere hanno dinanzi a sé sfide importanti. Proprio **Visentin**, amministratore delegato e presidente del molificio vicentino Mevis e fra i fondatori di ANCCEM, Associazione nazionale dei costruttori di molle, è il primo a esserne conscio. L'imperativo per l'impresa tricolore è crescere ma non solo o non tanto dal punto di vista dimensionale quanto piuttosto da quello organizzativo e gestionale. Anche su questi aspetti si focalizza l'iniziativa **Competere**, a sua volta lanciata durante le celebrazioni per il primo mezzo secolo di vita della sigla, nata per occuparsi soprattutto di dinamiche contrattuali ma via via capace di

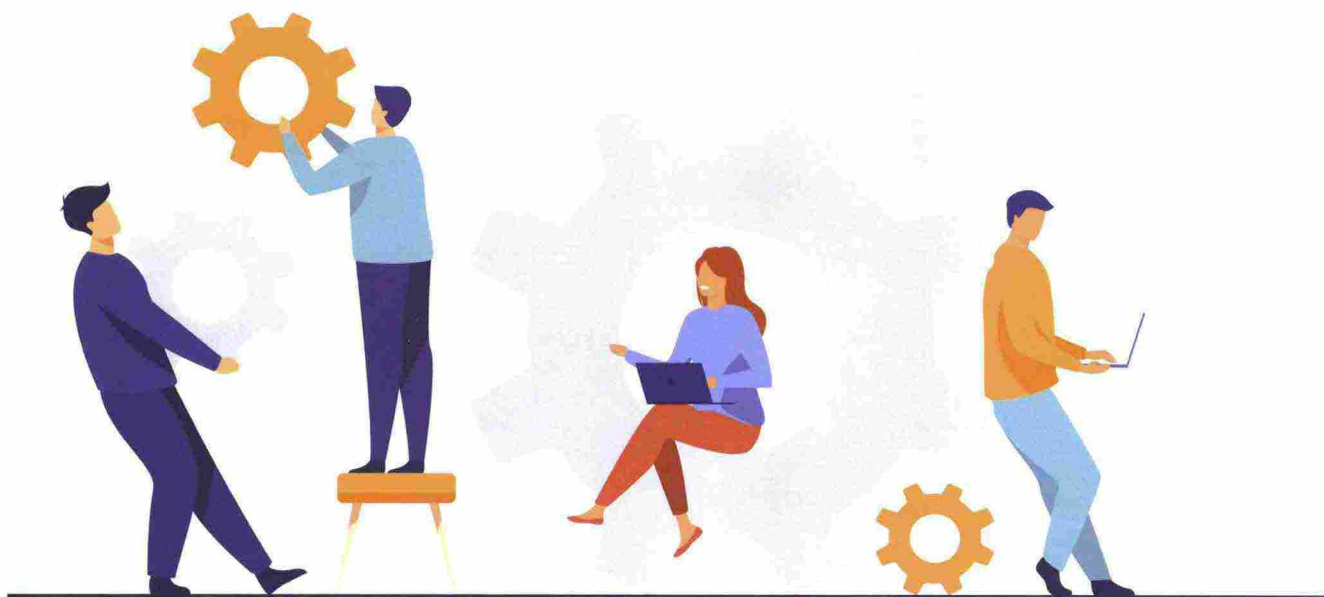
estendere il suo raggio d'azione anche ad altri ambiti. «Il nostro progetto *Competere*», ha detto Visentin, «è dedicato specificamente al mondo del lavoro e dell'impresa ai tempi della Quarta rivoluzione industriale e del (post) Covid-19. Rappresentiamo un milione e 600 mila lavoratori e vogliamo dialogare con le istituzioni e le parti sociali su argomenti che ci stanno a cuore quali le dinamiche delle materie prime, il cuneo e le politiche fiscali, la dimensione e struttura delle nostre imprese. Abbiamo idee chiare e proposte che per certi versi possono sembrare di tono e peso minore rispetto ad altre: penso appunto al cuneo fiscale, la cui revisione non impone a nostro parere alcuna rivoluzione del sistema. Oppure ancora alla logica incrementale del premio di risultato, che a nostro avviso è da eliminare. Un aspetto apparentemente marginale, che ci sembra però giusto mettere sul tavolo, insieme ad altri spunti di discussione. Ci confronteremo sui diversi temi con i sindacati, ma *Competere* si rivolge in primo luogo alle nostre Piccole e medie aziende, talvolta quasi inconsapevoli dei progressi che sono alla loro portata».

Fra transizione verde e digitalizzazione

Sono dichiarazioni programmatiche come quelle riportate appena più su a dare l'idea del cambio di marcia che il neopresidente intende imporre all'attività associativa, in piena consonanza con quella diversa

mentalità che le complessità del panorama economico attuale richiedono di adottare. «Siamo nati», ha ribadito l'intervistato, «con lo scopo primario di gestire soprattutto le tematiche contrattuali. Con il tempo è tuttavia emersa con chiarezza la necessità di andare oltre gli schemi tradizionali guardando con particolare attenzione alle relazioni industriali, al coinvolgimento di tutte le parti, ad argomenti come il *welfare* e la formazione. Adesso più che mai è necessario riflettere sugli autentici fattori di competitività globale del *made in Italy* metalmeccanico e degli impianti italiani. Perché questi sono anche i fattori che più impattano le persone, le quali sono e resteranno il valore fondamentale per governare tanto la transizione digitale quanto quella della sostenibilità». Spesso si considera che la competitività del sistema-Paese debba passare necessariamente per una crescita delle sue aziende, sotto gli aspetti della stazza, dei fatturati, del numero dei dipendenti. Tuttavia, lo sviluppo del *business* tricolore deve tenere conto anche di altri elementi. Visentin ne è ben conscio e la sua *vision* è più ampia. «Quello della dimensione delle nostre imprese», ha osservato, «è senz'altro un problema che, in qualità di fondatore dell'Associazione dei mollifici italiani, vivo in prima persona da sempre e che si è evidenziato negli anni soprattutto nel confronto con i colleghi europei, in seno a ESF (la Federazione europea dei costruttori di

“Rappresentiamo un milione e 600 mila lavoratori e vogliamo dialogare con le istituzioni e le parti sociali su argomenti che ci stanno a cuore: dinamiche delle materie prime, cuneo, politiche fiscali e dimensioni delle aziende”



Interviste / Federico Visentin

“Se riuscissimo a non limitarci più a essere soltanto i terzisti d'Europa, vista la nostra enorme creatività e flessibilità, non saremmo più soggetti alle strette e alle guerre sui prezzi”

molle, ndr), o con quelli statunitensi, giapponesi, cinesi. La crescita alla quale penso, e che auspico, non è però solamente una crescita dimensionale pura, quanto piuttosto una evoluzione della struttura, dell'organizzazione strategica e di gestione delle risorse umane. Talvolta non sono aspetti semplici da padroneggiare, specie per le realtà più piccole. Ma è doveroso e inevitabile che li si affronti».

Pillole di sapere

Questo è peraltro uno fra gli scopi primari di *MetApprendo*, progetto per certi versi simile a *Metasalute* ma focalizzato sulla formazione e mirato alla realizzazione di un portale con, per esempio, la tecnologia *block chain* per registrare la formazione e pillole formative, a fronte di un contributo da 1,5 euro *una tantum* per azienda. Ed è anche fra gli obiettivi di *Digitalmec*, per l'alfabetizzazione informatica del lavoratore metalmeccanico. «Anche così», ha commentato il presidente, **Federmeccanica** intende interpretare il suo ruolo sociale, insieme al sindacato; e il suo impegno a favore delle piccole e medie aziende non si esaurisce certamente qui. Il supporto a loro favore deve essere costruito coinvolgendo la *supply chain* nella sua interezza, a cominciare dalle grandi imprese, in qualità di fornitrici di *know-how*. Esse sono infatti strutturate, hanno *team* che seguono le risorse umane, la strategia e la comunicazione, che è un'attività fondamentale. Allora, possono trasferire una parte delle loro competenze alle piccole e medie, aiutandole concretamente a crescere modificando, innanzitutto, il loro approccio. Non c'è improvvisazione, non c'è niente di astratto, ma molta, molta concretezza. Non a caso ho spinto per inserire

nella squadra dei vicepresidenti anche l'amministratore delegato di Bosch VHIT Spa **Corrado La Forgia**, affidandogli la delega alla Transizione ecologica e digitale. L'idea è che La Forgia possa portare ai nostri tanti piccoli e medi produttori l'esempio e l'*expertise* d'una multinazionale. In modo concreto, appunto». Si è in precedenza accennato alla tanto discussa transizione *green*, indubbiamente uno dei temi principe dell'odierno dibattito sulle prospettive del manifatturiero e non solo. L'elettrificazione, dei trasporti come dei sistemi industriali, è un'opportunità ma al tempo stesso comporta dei rischi. Qui, **Visentin** ha parlato soprattutto nelle vesti di imprenditore nel comparto delle molle. Il suo ragionamento può però estendersi anche ad altro: «È un problema serio», ha riflettuto, «dal momento che la più gran parte della produzione dei mollifici va sulle parti-motore e alla componentistica dei veicoli tradizionali. L'elettrico sta assistendo a un'accelerazione tanto marcata da sorprendere anche i tecnici, nonostante i dubbi sui sistemi di approvvigionamento energetico e sull'effettiva sostenibilità della lavorazione dei materiali usati per le batterie. Il fatto è clamoroso e non credo sia una coincidenza che l'auto, proprio in questi mesi, abbia rallentato molto. La problematica della carenza di semiconduttori è reale, ma il sospetto è che dietro si agitano anche le perplessità sugli effettivi vantaggi, non ultimo di ordine economico, del passaggio alla *e-mobility*. È una rivoluzione dei modelli di *business* che ci spinge a interrogarci e a ipotizzare che molte imprese possano o debbano cambiare settore di attività attraverso acquisizioni, *merger* o alleanze. Questa è la partita più importante; ed è qui che dobbiamo mostrarci capaci di sostenere e indirizzare le Pmi».

Carburante per il cambiamento

Il *come* sostenerle e indirizzarle è presto detto: sono decisive nuovamente l'organizzazione e la formazione, indipendenti dalle dimensioni delle aziende ma direttamente connesse invece con il bagaglio delle competenze in loro possesso. Decisive, inoltre, sono le alleanze, purché realizzate con razionalità. «Creare alleanze», ha infatti precisato **Visentin**, «significa sviluppare e acquisire competenze diverse e se indubbiamente i nostri imprenditori e *manager* sono preparati dal punto di vista dei prodotti e dei processi, spesso non lo sono sulle politiche di *partnership* e acquisizione. Devono perciò crearsi capacità gestionali; ed esperienze sull'integrazione di mercati e fabbriche». Servono, inevitabilmente, risorse finanziarie *ad hoc*. «Sot-





“Servono risorse economiche, specie a favore dei ragazzi, e per questo non si può competere solo sul fattore costo”

to questo aspetto», ha proseguito, «crediamo nel ruolo delle istituzioni come *equity* silente, che accompagni le aziende in un percorso di evoluzione e crescita. Perché se non si è strutturati a dovere per gestire le strategie di acquisizione, il rischio è la cessione a gruppi esteri che non sempre sono fonte di benefici per la nostra economia. È, o sarebbe, un'occasione persa, perché potrebbero essere gli italiani a fare campagna-acquisti in terra straniera.

Dobbiamo mettere eventualmente le nostre imprese in condizione di cambiare *business* e per questo le acquisizioni, mirate, possono essere molto utili». Per l'imprenditore vicentino i fondi stranieri, posti tutti i rischi del caso, possono essere una strada, ma l'*equity* silente è vincente: un capitale che entra lasciando la *governance* agli imprenditori italiani. Il concetto si ritrova, a sua volta, nel progetto *Competere*. «Se riuscissimo a non limitarci più a essere soltanto i terzisti d'Europa, vista la nostra enorme creatività e flessibilità», ha auspicato Visentin, «non saremmo più soggetti alle strette e alle guerre sui prezzi.

Il modello è Brembo, che ha trasformato una *commodity* come i sistemi frenanti in oggetto di culto. Prendendola a esempio si riuscirebbe forse a mantenere un maggior numero dei nostri cervelli, eccellenti, nella Penisola. Lo ripeto: servono risorse economiche, specie a favore dei ragazzi, e per questo non si può competere solo sul fattore costo. Bisogna invece lavorare sulla crescita dimensionale. Il traguardo è perseguibile a patto che ci si interroghi sull'avvenire e sulle risorse realmente necessarie al *fare innovazione*, in maniera tale da poter ritrovare la marginalità dando vita a un vero circolo virtuoso».

I pericoli dell'accelerazione

Come detto, al momento in cui è stata redatta l'intervista al presidente di Federmeccanica, il settore da questi rappresentato stava attraversando una fase di netta ripartenza. I dati pubblicati a settembre evidenziavano, infatti, come l'attività produttiva metalmeccanica nel periodo aprile-giugno avesse superato i livelli che si realizzavano prima dello scoppio della pandemia. Complessivamente nei primi sei mesi del 2021 i volumi di produzione risultavano cresciuti del 29,9% rispetto all'analogo periodo del 2020 e sostanzialmente in linea con i livelli relativi al primo semestre del 2019 (-0,8%). Le incognite non mancavano però allora; né sono scomparse adesso. «Le materie prime rappresentano un tema pesante», ha commentato Visentin in conclusione, «sul quale influiscono le criticità dei trasporti e i blocchi degli impianti dovuti al succedersi dei *lockdown* causati dalla pandemia. C'entra però anche il disordine delle politiche sui dazi e le protezioni, misure a nostro avviso obsolete e penalizzanti per i trasformatori, ma vantaggiose solo per i produttori di acciaio.

Ribaltare i prezzi su clienti e utenti finali non è semplice e se ancora gli impatti del rincaro non si fanno sentire sui consumatori, presto il quadro potrebbe mutare. La politica sui dazi, il protezionismo sulle importazioni, la speculazione, la concentrazione della produzione di acciaio, sono tutti problemi che si sommano allo *shortage*. Il rischio è l'emergere di una politica inflattiva che si rifletta a cascata sui prezzi e sugli stipendi. Sono già in corso rimbalzi importanti. L'industria metalmeccanica ha già raggiunto livelli di fatturato tipici degli anni precedenti la pandemia. I timori riguardano invece la marginalità, che continua ad assottigliarsi».