

**Presidente**

Luca Cielo

**Vicepresidenti**

Franco Bocchini, Diego Lorenzon, Angelo Nardini,  
Paolo Bastianello

**Presidenti/Delegati Comitati Provinciali**

Erminio Biacchi, Raffaele Bonizzato, Gian Domenico  
Cappelaro, Diego Caron, Massimo Codato, Claudio  
Cunial (ANCE Veneto), Alessandra Pegorer, Antonio  
Vendraminelli

**Past President**

Paolo Trovò

**Segretario Regionale**

Giampaolo Pedron



---

*Caro Collega,*  
*ti presento il N° 2 della News Letter interamente dedicata agli imprenditori della Piccola Industria del Veneto.*

*In questo numero, oltre ai consueti aggiornamenti sull'emergenza creditizia, gli ammortizzatori sociali e le misure fiscali, entreremo nel merito di come le imprese venete stiano ridefinendo il loro modello di business.*

*Abbiamo infatti chiesto al prof. Brunetti, noto economista aziendalista, di darci un'anticipazione di uno studio su un campione rappresentativo di PMI del Veneto, in cui sono evidenziati tre temi: il posizionamento nel mercato, il sistema dell'offerta, la struttura interna con attenzione al capitale umano.*

*In un momento di grande disorientamento dell'imprenditore sulle direzioni da prendere, credo che questo articolo possa almeno accendere la curiosità ed essere di stimolo a confrontarci con l'esperienza di altri colleghi.*

*Le riflessioni che portiamo alla tua attenzione, ma soprattutto quelle che potranno emergere e che vorrai segnalarci, potrebbero essere strumenti utili per consentire alle nostre PMI di guardare dentro se stesse, analizzare i cambiamenti in atto e prepararsi, nel modo migliore, alla ripresa economica che, ci auguriamo, arriverà.*

*L'attuale periodo di difficoltà infatti, se da lato inevitabilmente provocherà "alcune perdite", dall'altro potrà offrire, a molte piccole imprese, una spinta alla riorganizzazione di quei fattori interni, che consentono di recuperare produttività e competitività. La Piccola Impresa veneta - sia essa di sub fornitura, che di prodotto finale - ha dimostrato, negli anni, di avere una capacità di adattamento senza uguali; su questa dote e sulla volontà di fare gioco di squadra e di filiera dobbiamo puntare per resistere all'attuale avversità del ciclo.*

*Tuttavia la flessibilità, che in passato è stata determinante, oggi non basta più. Essa deve accompagnarsi all'innovazione tecnologica ed organizzativa. Del resto tutte le ricerche - oltre alla nostra stessa esperienza - ci dicono che l'instabilità genera maggiore propensione all'innovazione.*

*Noi stiamo infatti reagendo. Abbiamo ripreso la valigia, saliamo più frequentemente sugli aerei per visitare mercati nuovi.*

*A livello più generale, confermiamo l'impegno nostro e della Confindustria per garantire l'accesso al credito, a condizioni eque; richiediamo con forza al governo l'impegno a garantire pagamenti solleciti della Pubblica Amministrazione verso le imprese; proponiamo inoltre un patto fra le imprese per regolari transazioni economiche; rinnoviamo la richiesta di avere misure fiscali che premino le industrie che innovano e che si aggregano.*

### Tre strategie per resistere e superare la crisi

*Le imprese ridefiniscono il proprio modello di business per fronteggiare la crisi*

Qualche segnale positivo non può certo far dimenticare che la crisi continua a mordere. D'accordo, forse abbiamo toccato il fondo, ma l'uscita dal tunnel ancora non si vede. Le nostre imprese non stanno certo a guardare. Dopo la fase della "fame di cassa" con effetto domino nella filiere e il dimagrimento forzato dell'organico, le imprese stanno reagendo con interventi sul loro modello di business.

E' indubbio che devono fare i conti con un mercato debole e in profonda evoluzione. I comportamenti di acquisto sono orientati alla moderazione, alla semplicità e alla sobrietà. Dopo l'ubriacatura consumista si ricercano consumi meno vistosi, si riscopre una responsabilità prima offuscata dall'apparire. Il Financial Times parla di "consumismo riflessivo". Nel contempo la competizione è particolarmente intensa non solo perché tutte le imprese cercano di intercettare la nuova domanda ma anche perché in molti settori e filiere vi è un eccesso di capacità produttiva.

*Le strategie di resistenza passiva*

E' tenendo conto di tutto questo che le imprese stanno ridefinendo il loro modello di business. Tre sono i punti dove si lavora: il *business network* ovvero il posizionamento nel mercato, il sistema di offerta, la struttura interna con il capitale umano in particolare rilievo.

*a. Business network*

Sul *business network* si nota, oltre ad una maggiore focalizzazione sui Paesi in cui operare con avvertenza ai costi e ai rischi, una segmentazione più incisiva per scoprire nuovi bisogni (sostenibilità, lusso contenuto, prodotto che dura, "seconde linee"). Si intravede anche una selezione dei fornitori e la connessa rimodulazione dei rapporti con loro. La caduta della domanda spinge a riportare a casa lavorazioni prima date all'esterno, ma anche a razionalizzare i rapporti in uno spirito di intensa collaborazione. Si scelgono quei fornitori che offrono soluzioni che a cascata possono provocare l'aumento della qualità offerta mirando ad ottenere pure benefici nel campo della produzione e delle scorte.

Di contro, si assiste ad una ricerca del contatto diretto con il cliente che nel campo consumer per le medie imprese arriva all'apertura di negozi per farsi conoscere e per intercettare prontamente una domanda mutevole. In un altro campo, interessante è il caso di una piccola impresa che produce tessuti sintetici per arredamenti da esterno la quale va a studiare con il produttore del telaio il sistema per applicare il tessuto più adatto alla seduta. Collaborazione tecnica con il cliente che costituisce il suo vantaggio competitivo perché lo fidelizza strettamente.

*b. Sistema di offerta*

E' il sistema di offerta tuttavia l'elemento maggiormente oggetto di ridefinizione e aggiustamento. Si punta sull'innovazione del prodotto, sul servizio intendendo per questo la velocità di risposta, sull'offerta di soluzioni alternative, estetiche e funzionali. Un'impresa che produce scorrevoli per cucine applica l'illuminotecnica perché arricchisce, abbellisce il prodotto finale; si introducono i led al posto dei neon, l'accensione a sensori invece che l'utilizzo del classico interruttore.

Un altro campo dove si attuano processi di innovazione è nell'utilizzo dei materiali riciclabili, senza scarto, in linea con le tendenze d'oggi. Conciliare la qualità formale, estetica e funzionale, con l'attenzione alle risorse e all'ambiente in termini di maggiore sostenibilità come la lampada che cattura la luce di giorno e che la rilascia di notte presentata al recente Salone del mobile.

*c. Struttura interna e capitale umano*

Altro elemento di attenzione non può che essere rivolto alla struttura e al capitale umano senza i quali alcune "ridefinizioni" sarebbero impossibili. Si cerca di investire in sistemi operativi e di consolidare il team di direzione non trascurando i portatori di competenze critiche per il business: talvolta si fanno sacrifici per non perderle.

Ma vi è anche un altro versante da considerare, oltre a queste strategie di resistenza passiva, quello delle strategie di rinnovamento. Il fattore critico è la disponibilità di mezzi finanziari. La crisi è finanziaria e trova origine anche nella follia del debito per il quale ci vorrà del tempo a riassorbirlo. In questo contesto le imprese hanno possibilità di cogliere occasioni di sviluppo se hanno strutture finanziarie solide o se la proprietà è disposta, se del caso, a ricapitalizzarle. Qualche caso già si verifica. Per molte imprese, specie piccole, si ripropone il problema delle aggregazioni nelle forme più diverse o per meglio posizionarsi nel dopo crisi o addirittura per continuare a vivere nel mercato.

*Le strategie di rinnovamento e la carenza di mezzi finanziari*

E' questo il quadro che si coglie osservando le nostre imprese, le quali purtroppo continuano a soffrire i vincoli del sistema Paese, a cominciare dal credito. Sarebbe auspicabile che, invece di attendere con interventi di breve respiro l'uscita dal tunnel della crisi, si mettessero subito le basi per avviare una Politica volta a promuovere la transizione del nostro sistema manifatturiero verso un modello, legato all'impetuosa crescita tecnologica, in grado di competere con successo nel mondo globale.

### I nuovi ammortizzatori sociali

*I numeri della crisi*

I numeri della crisi del Veneto sono ancora elevati. La cassa integrazione è prevista per il 2009 a 25 milioni di ore; 10.000 potranno essere i licenziamenti collettivi; 20.000 i licenziamenti individuali; 60.000 le domande di disoccupazione; le assunzioni caleranno da 76.000 del 2008, a 56.000 nel 2009.

*Le due priorità di Confindustria Veneto: accesso al credito e ammortizzatori sociali*

Il programma presentato dal presidente, Andrea Tomat, al momento della sua elezione al vertice di Confindustria Veneto, indicava due priorità: garantire l'accesso al credito; avere un sistema di ammortizzatori sociali, che salvaguardi le professionalità e che eviti pericolose tensioni sociali.

Entrambi gli obiettivi sono stati e sono oggetto di grande attenzione e di forte iniziativa.

*Ammortizzatori sociali nel Veneto: le novità*

Ecco le principali novità sugli ammortizzatori sociali:

- il governo ha stanziato per il Veneto una prima tranche di risorse, pari a 19 milioni di euro, cui è seguito un ulteriore stanziamento di 50 milioni;
- la regione ha messo a disposizione delle misure anticrisi ben 236 milioni di euro del Fondo Sociale Europeo;
- è stata introdotta la cassa integrazione in deroga. Istituto che può essere utilizzato da tutte le imprese artigiane ed industriali con meno di 15 dipendenti e dalle imprese industriali con più di 15 dipendenti, che abbiano esaurito la cassa integrazione ordinaria e straordinaria;
- la cassa integrazione in deroga è prevista anche per gli apprendisti, per i lavoratori somministrati (interinali) e per i lavoratori a domicilio monocommessa;
- il lavoratore ed il disoccupato per ricevere il sostegno al reddito deve dichiarare la sua disponibilità a partecipare corsi di qualificazione e di riqualificazione e ad accogliere offerte di lavoro compatibili con le sue competenze e la sua residenza, Se si rifiuta viene interrotto anche l'assegno di sostegno al reddito;
- L'Inps garantirà procedure rapide di erogazione degli ammortizzatori sociali e lo farà - se richiesto - direttamente ai lavoratori interessati, superando così gli anticipi da parte delle imprese.

La Regione Veneto sarà il garante di queste politiche e sarà l'unico ente che autorizzerà le domande di cigs in deroga e di mobilità in deroga.

### La situazione sul credito e le attività di Neafidi

Particolare attenzione nel primo trimestre 2009 è stata dedicata alla liquidità, per consentire una riprogrammazione della finanza delle nostre PMI.

Un primo forte segnale arriva proprio dal nuovo Plafond messo a disposizione delle imprese a metà febbraio e volto a favorire il riequilibrio e la capitalizzazione, grazie anche all'intervento della Regione Veneto.

*Le condizioni*

Si tratta di finanziamenti chirografari per importi compresi fra euro 50.000 ed euro 500.000, durata 24/36 mesi, con spread sull'euribor 3 mesi che variano dall'1,00 all'1,50% e, quindi, a costi finiti compresi tra il 2,50% e il 3%.

L'attenzione delle imprese per le garanzie confidi è dimostrata dai dati complessivi del primo trimestre 2009, a confronto con lo stesso periodo del 2008.

*I numeri delle imprese*

L'importo deliberato da Neafidi passa dai 29 milioni di euro del primo trimestre 2008 a 66 milioni del primo trimestre 2009, e il numero di aziende che hanno ottenuto la garanzia passa da 114 per lo stesso periodo del 2008 a 214 del 2009. Numeri complessivamente più che raddoppiati che lasciano supporre un ulteriore aumento nel corso dell'anno.

Hanno collaborato alla stesura: Giorgio Brunetti, Giampaolo Pedron, Patrizia Geria

*Lecture consigliate*



[Dario Di Vico - Corriere della Sera 19.05.2009](#)



[Luca Cielo - Corriere del Veneto 20.05.2009](#)



[Andrea Tomat - Il Sole 24 Ore Nord Est 20.05.2009](#)



[Fabio Greco - Economy 21.05.2009](#)



Scrivi a: segreteria regionale PI del Veneto: [o.grosselle@confindustria.veneto.it](mailto:o.grosselle@confindustria.veneto.it)