

In termini da previsioni meteo, si potrebbe parlare di un uragano che sta andando esaurendo la sua forza distruttiva, lasciando alle spalle una situazione di instabilità, con brevissime schiarite che si alternano a intensi rovesci, ma non più a carattere temporalesco. Gran parte dei meteorologi dell'economia concordano: il peggio è passato. A dirlo ci sono le parole di esperti, istituzioni e addetti ai lavori. Sergio Marchionne, amministratore delegato di Fiat, già a fine marzo sosteneva: *"Ritengo si sia già verificata una gran parte dei problemi che hanno impattato sull'economia"*. Il governatore della Banca d'Italia, Mario Draghi, ha prudentemente accennato a inizio aprile a *"un rallentamento del deterioramento, anche se una rondine non può fare primavera"*. Il Presidente di Confindustria, Emma Marcegaglia, il 20 aprile, ha sottolineato come ci siano *"piccoli segnali di miglioramento, come il progresso del 3,5% dell'export a febbraio e la ripresa della produzione in Cina"*.

Confermata anche dallo stesso numero uno della People's Bank of China, Zhou Xiaochuan: *"Le politiche che abbiamo messo in atto negli ultimi mesi cominciano a fare effetto"*. Fino ad arrivare al sempre cauto ministro dell'Economia, Giulio Tremonti che, partecipando ai lavori del direttivo di Confindustria, il 30 aprile, ha detto: *"Siamo ancora nella crisi, ma quando vedi nei grafici che la freccia va verso l'alto, pur partendo dal basso, è un buon segno"*.

Tutti vanno con i piedi di piombo, però, il clima è mutato. La crisi non è più senza "se" e senza "ma". Qualcosa, in quei grafici citati dallo stesso Tremonti, si comincia a intravedere. E il primo ad aver scatenato l'attuale fase di cauto ottimismo è arrivato, un po' a sorpresa, dallo stesso settore economico, dello stesso Paese, da cui tutto è partito. A metà marzo, è infatti spuntata la tabella con l'andamento della costruzione di nuove case negli Stati Uniti a febbraio. Sopra, nero su bianco, un segno positivo: +22%. Un incremento che ha interrotto una serie di sette mesi consecutivi di declino. E subito i listini di Wall Street hanno risposto. Con acquisti. Se si vuole indicare un punto di partenza, è da qui, dal mattone a stelle e strisce, che poi le notizie meno brutte hanno cominciato a fare capolino sui giornali. Non nei

**Da Sergio Marchionne a Emma Marcegaglia, passando per Giulio Tremonti e Mario Draghi: "Il peggio è passato".**

trafiletti, ma nelle prime pagine che si sfogliano la mattina. Così, tra un caffè del buon giorno e l'altro, si è scoperto, leggendo Il Sole 24

Economia

## Piove ancora, ma la tempesta è finita

Nessuno osa parlare di ripresa, però non è più crisi senza "se" e senza "ma". Sono in aumento gli indici che fotografano quanto meno un rallentamento della caduta. Sia a livello globale, sia nazionale. E qualcosa si muove anche in provincia di Varese.

Ore, che *"L'economia Usa rallenta la caduta"*, visto anche che, come detto dagli analisti del Conference Board, organismo che compila l'indice di fiducia delle famiglie statunitensi, *"aumentano leggermente le vendite al consumo"*, con, tra l'altro, *"spiragli tra l'industria"*, e le conseguenze sulla borsa di Wall Street dove *"le blue chip tornano ai livelli di 12 mesi fa"*, dice il giornalista Walter Riolfi che per professione, prima di scrivere, passa intere giornate a studiare e osservare tabelle, indici e grafici. E poi ancora, sul fronte immatricolazioni auto, *"la Francia si risollewa (+8,1%)"*, mentre in Germania l'indice Zew, che fotografa la fiducia sui prossimi sei mesi degli investitori finanziari, è tornato, per la prima volta dal luglio 2007, positivo.

Piccoli sbadigli, stiracchiamenti di un corpo ancora

**Il cauto ottimismo è partito dal dato sull'andamento delle costruzioni di nuove case negli Usa, da dove tutto cominciò: +22% a febbraio.**

### Centro Studi Confindustria: "Indice di produzione destagionalizzato in aumento: ad aprile +1,5% su marzo".

addormentato, ma che si sta forse per svegliare. Anche in Italia. Dove il Centro Studi Confindustria si attende un Pil in calo nel 2009 del 3,5%, con, però, "una risalita nella seconda metà dell'anno". La ripresa vera e propria, anche se lenta, ci sarà poi nel 2010, che si chiuderà, secondo gli esperti di viale dell'Astronomia, con un +0,8%. "Per la prima volta dopo undici mesi - si legge nell'indagine rapida sulla produzione industriale ad aprile svolta dal Centro Studi Confindustria - l'indice di produzione destagionalizzato segnala una variazione mensile positiva: +1,5% in aprile su marzo". Da qui l'interpretazione dei numeri: "I dati di produzioni e di ordini sono segnali di una possibile stabilizzazione della caduta".

E qualcosa si muove anche in provincia di Varese: "I

### Ufficio Studi dell'Unione Industriali: "Anche nel Varesotto il deterioramento economico appare in rallentamento".

segnali che arrivano dal nostro territorio - rileva l'analisi congiunturale sul primo trimestre dell'anno, redatta dall'Ufficio Studi dell'Unione Industriali - sono ancora negativi, ma il deterioramento economico appare in rallentamento". Il 69% delle imprese del campione registra un peggioramento dei livelli produttivi, ma allo stesso tempo, migliorano le aspettative per il prossimo trimestre. O meglio, diminuiscono quegli imprenditori che prevedono di calare ancora. Chi si attende un peggioramento è ora il 54%, tre mesi prima era il 77%. In incremento, allo stesso tempo, le attività che vedono dietro l'angolo una stabilizzazione dei flussi: passate dal 15%, al 38%. Gli ombrelli non si chiudono ancora, ma quella che scende sembra

sempre di più una fine pioggia londinese. La tempesta, almeno quella, sembra andata.

Davide Cionfrini

■ [www.confindustria.it](http://www.confindustria.it)

## PICCOLA INDUSTRIA, MATERIA PRIMA (IN EVOLUZIONE) DEL PAESE



Da sinistra: Alberto Testa e Giuseppe Morandini

"La piccola impresa è la materia prima di questo Paese, qualsiasi decisione di politica economica deve confrontarsi con questo dato di fatto". Bene, dunque, "l'inserimento del bonus aggregazione al primo punto del pacchetto anticrisi, un provvedimento che abbiamo chiesto con forza e ottenuto dal governo".

Dall'Università Carlo Cattaneo-LIUC di Castellanza, Giuseppe Morandini, Presidente della Piccola Industria di Confindustria, ha tracciato le sfide che nei prossimi mesi dovrà affrontare il sistema imprenditoriale nazionale delle Pmi. L'occasione è stata il convegno "Aggregarsi per la Crescita" organizzato dall'Unione Industriali, insieme alla rivista della Piccola Industria di Confindustria, L'Imprenditore, in collaborazione con il Gruppo UBI Banca.

"Quello di cui abbiamo bisogno oggi - ha detto dal banco dei relatori **Giuseppe Morandini** - è una razionalizzazione della produzione per affrontare il calo della domanda. Per riuscirci senza perdere il nostro patrimonio imprenditoriale l'unica strada è quella di mettere insieme più unità produttive". Serve, però, un

salto culturale: "Bisogna capire che per essere imprenditori non serve il 51% del capitale di una società. Lo si può essere anche con il 30%". Questo perché "il vero imprenditore non è colui che ha la maggioranza, ma chi, attraverso un'impresa, riesce a creare valore, occupazione e benessere sul territorio".

Come testimonia il caso aziendale presentato al convegno, quello della **Inticom Spa** di Gallarate, la società che opera nel settore del retail per la vendita di intimo, pigiama e moda mare, attraverso il marchio **Yamamay**. Una realtà, ha spiegato l'Amministratore Delegato, Francesco Pinto, "che nacque nel 2001, quando due famiglie, Cimmino e Garda, si misero assieme". Ognuna senza l'assillo del 51% del capitale da detenere. Le famiglie, infatti, sono socie alla pari: 50% all'una, 50% all'altra. Risultato? "Oggi - ha snocciolato i numeri **Francesco Pinto** - fatturiamo 100 milioni di euro, abbiamo 500 addetti e 500 punti vendita, cresciamo a un ritmo che negli ultimi tre anni è stato pari al 30%".

Né piccoli, né grandi, ma bravi. E' stato questo il motto risuonato nell'Auditorium dell'Università LIUC. Dove essere bravi, vuol dire avere una dimensione adeguata alle sfide. **Alberto Testa**, Presidente del Comitato Piccola Industria dell'Unione Industriali ha voluto chiudere così il suo intervento: "Dobbiamo diventare grandi. Negli obiettivi e nelle strategie, ancor prima che nelle dimensioni".

## AGGREGARSI PER CRESCERE

*E' la convinzione - e la ricetta - di Emilio Paccioretti, direttore scientifico del master in Management della Piccola e Media Impresa all'Università Carlo Cattaneo. Le Pmi devono fare tra loro più aggregazione se vogliono essere vincenti sul mercato globale.*

**Dott. Paccioretti, c'è accordo tra gli economisti nel ritenere la crisi economica attuale come la più grave del secondo dopoguerra. Dal suo punto di vista, che le consente di seguire da ormai cinque anni un campione significativo di piccole e giovani imprese, qual è la situazione?**

*Quest'anno abbiamo iniziato il master come sempre con una ventina di giovani imprenditori portatori di progetti di crescita, diversificazione e innovazione. Lo stiamo concludendo con la gran parte di loro alle prese con problemi di caduta della domanda nell'ordine del 30%, problemi finanziari dovuti all'allungarsi dei tempi di pagamento e difficoltà di finanziamento, con il conseguente blocco e rinvio di progetti già avviati.*

**C'è una soluzione per le nostre Pmi?**

*Per resistere e ripartire, due sono le strade principali da percorrere: l'innovazione di prodotto-mercato e la crescita attraverso aggregazioni. Per quanto riguarda l'innovazione, non credo sia stato un caso che, nel master di quest'anno, le uniche imprese a non soffrire della crisi siano state due: la prima produttrice ed esportatrice di apparecchiature laser per il settore biomedicale, la seconda fornitrice di sistemi di riconoscimento automatico attraverso tecnologia RFID. Per quanto riguarda il tema della crescita anch'io da tempo insisto sulla necessità di aggregazione delle nostre PMI. Attraverso le forme più opportune, in funzione sia dell'obiettivo di business che per le caratteristiche degli imprenditori e imprenditrici: acquisizioni di maggioranza di aziende della filiera, intrecci azionari con aziende di business complementari, fusioni per business simili, reti informali di imprese guidate da una azienda leader con condivisione dei rischi di innovazione, commercializzazione, etc.*



Emilio Paccioretti

**Da tempo si sostiene questa tesi, perché i risultati non sono ancora soddisfacenti? Qual è l'ostacolo principale alla sua realizzazione su larga scala?**

*Le ragioni sono più di una, personalmente credo che la principale sia una ragione culturale: la non sufficiente cultura della cooperazione dei nostri imprenditori tra di loro. Oggi, a differenza del passato, senza questa cultura non è possibile conseguire obiettivi rilevanti sui mercati europei e mondiali. La riprova più emblematica, anche nella nostra provincia, sta nelle storie recenti di forte e rapido successo di aziende che sono passate rapidamente a dimensioni medie e internazionali, unendo ad esempio competenze industriali e competenze commerciali di due soci principali, uniti da patti azionari paritetici: 50% ciascuno. Infrangendo anche un consolidato assioma secondo il quale senza il 51% di un "uomo solo al comando" ogni alleanza sarebbe destinata al fallimento.*

**Soprattutto un fattore "culturale", dunque?**

*La mia convinzione nel credere all'importanza dei fattori "culturali", nella necessità della fiducia reciproca tra imprenditori che collaborano tra di loro, come fattore chiave di successo, è così radicata, da trovare conferma in dati statistici microeconomici, in dati biologici. I dati statistici: ogni volta che si indaga sulle ragioni di fallimento su campioni di nuove imprese, la lite tra soci è in genere la causa principale. Non è il Business Plan o il piano strategico, non sono cause finanziarie, bensì la scarsa complementarietà tra soci e il venir meno della fiducia. Recenti ricerche culturali sostengono che la fiducia reciproca è un dato "biologico" (V. Pelligrà-I paradossi della fiducia-II Mulino), mentre la non fiducia, la "fregatura" reciproca, è un dato culturale, indotto dall'esperienza. Ad es. il bambino nasce fiducioso nella madre che lo alimenta, si mette in relazione con il mondo in modo curioso, aperto e fiducioso e solo dopo ripetuti "tradimenti" diventa circospetto e diffidente. Da una parte questo è un bene perché apprende a difendersi in particolare da elementi naturali più forti di lui, ma non è un bene in relazione ai suoi simili che biologicamente nascono animati dallo stesso spirito di fiducia, dagli stessi bisogni di sicurezza, fiducia reciproca, realizzazione attraverso la cooperazione.*

**Come è possibile porre rimedio a una dimensione spesso poco razionale?**

*Attraverso il continuo sviluppo, a partire dai nostri master, di una filosofia di management che privilegi il pensiero positivo del successo attraverso la cooperazione. Imparando a navigare invece che nell'oceano "rosso" della competizione tra simili, nell'oceano "blu" dello sviluppo della complementarietà dei business e della reciproca soddisfazione tra fornitori, produttori e clienti. Pensiamo ad esempio al paradosso del detto tutto latino del "Fidarsi è bene, non fidarsi è meglio". Un assioma della diffidenza spesso applicato a tutti, alle persone più care, come a collaboratori e soci e che sicuramente non facilita l'intrapresa di nuove imprese, innovative e a rischio. Una inversione di tendenza potremo constatarla quando nella cultura comune avremo fatto propria la convinzione luterana-razionalista del "Fidarsi è bene, controllare è meglio", che riassume in sé innanzitutto una dimensione di valore: la fiducia è una dimensione di management: la pianificazione e il controllo. Là dove c'è cultura della cooperazione ed etica degli affari, la reciprocità consente di praticare modelli di business profittevoli sia per il fornitore, sia per il cliente. Un esempio per tutti i social network: nascono spontaneamente, stanno diventando canale di marketing capillare, ma efficace solo per chi è in grado di offrire prodotti-servizi in maniera affidabile. In caso contrario il popolo-clienti delle rete è in grado di decretare istantaneamente il successo o fallimento di una proposta.*