



a cura di  
MICHELE BARCHIESI

# IMPRESA ED ECONOMIA

## LA SFIDA DEL DOPO-CRISI

## ***Impresa ed Economia – La Sfida del dopo crisi***

Il quadro della situazione, le prospettive dei mercati, gli approcci strategici

*di Michele Barchiesi*

### **Sintesi del documento**

1. Considerazioni generali sullo stato aggiornato dell'economia mondiale
2. Situazione dell'Eurozona
3. Focus sulla situazione italiana
4. Approfondimento sugli andamenti dell'economia italiana e prospettive per i prossimi anni
5. La chiave dell'innovazione e le spinte al cambiamento
6. Il sistema-azienda e la ricerca del valore
7. Situazione attuale dell'economia marchigiana e prospettive di business

## 1. Considerazioni generali sullo stato aggiornato dell'economia mondiale

Sotto il nome di "crisi" è ricaduta, negli ultimi quattro anni almeno, un'ampia varietà di eventi, cause, effetti diretti e collaterali, casi isolati o interconnessi, tutti facenti sicuramente parte di un più generale quadro della situazione, ma troppo eterogenei tra loro da permettere l'estrapolazione di teoremi e soluzioni universali.

A livello di politiche monetarie e fiscali, equilibri finanziari, cicli economici, stadi di vita di mercati e prodotti, comportamenti d'acquisto e mutamenti sociali e tecnologici, sono infatti avvenuti troppi cambiamenti e troppo rapidamente. Il problema non è tanto nella loro esistenza (molti di essi sono infatti il risultato diretto del ciclico ripetersi delle fasi macroeconomiche mondiali e locali) quanto nella non corretta informazione che esiste al loro riguardo.

Basti tener presente che la crisi recessiva del 2008 e del 2009 NON E' la stessa iniziata verosimilmente nella prima parte del 2011: la prima, infatti, aveva cause extra-europee e legate a fenomeni di speculazione immobiliare e finanziaria, mentre la seconda nasce da una serie di problematiche intestine all'Unione Europea, con picchi di criticità legati a particolari Paesi, come ad esempio la Grecia, la Spagna, l'Italia stessa. Diverse le cause, diverse le dinamiche di sviluppo, diverse (anche se non del tutto) le conseguenze, diverse le soluzioni che vanno calcolate e poste in essere. La tanto declamata Crisi del '29 c'entra ben poco, mentre è più realistico fare riferimento alle crisi del '79-'81 e del 1992. Quello che però deve fare riflettere è che, indipendentemente dagli inneschi e dalle scintille scatenanti, queste vulnerabilità sistemiche sarebbero comunque emerse, poiché sono maturate nel tempo, silenziosamente, mentre l'intera area cresceva sulla scia di un eccessivo e non del tutto giustificato entusiasmo, in condizioni di domanda e offerta che, almeno per quei momenti, non dovevano affrontare la cosiddetta "economia del limite". Attualmente, il collasso dei sistemi pubblici e previdenziali, le carenze infrastrutturali, il rallentamento fisiologico della domanda, i problemi di approvvigionamento energetico, le questioni dell'ecologia e del cambiamento climatico, le migrazioni dei popoli e la sempre più incombente crisi petrolifera hanno fatto emergere ogni approssimazione ed eccesso strategico compiuti in passato e ne hanno accentuato la gravità.

La crisi, oggi, è soprattutto nelle mentalità, più che nelle economie, e questo viene ampiamente dimostrato da come alcuni Paesi viaggino a velocità completamente diverse, nel bene o nel male, rispetto ad altri che pure dovrebbero vantare caratteristiche simili. Siamo forse di fronte alla fine di un ciclo più grande di quelli normalmente monitorati e questo implica che sia la portata del problema che la modalità di uscita da esso siano diverse che come in parte li stiamo figurando.

Tanto è vero che nella letteratura tecnica ormai non si parla più (fortunatamente) di una sola crisi, ma di una serie composta da tanti piccoli e grandi collassi di sistema che fanno probabilmente parte di una reazione a catena, ma che non sembrano seguire percorsi pienamente prevedibili, dato che tra le loro cause scatenanti vi sono componenti oggettive, componenti soggettive e componenti speculative. Sebbene a livello terminologico le prime due categorie siano più che esaustive, le forze speculative vanno qui messe da parte per sottolinearne non solo l'incisività del ruolo (chiarissimo e drammatico negli effetti, ma decisamente più oscuro nelle cause, negli attori e nelle motivazioni) ma anche perché esse si muovono con un certo grado di indipendenza (o di dipendenza distorta) rispetto alle decisioni dei governi.

L'aspetto più grave dello stato attuale delle cose è che, da un anno circa a questa parte, le tensioni più accese hanno investito il debito sovrano: ora sono gli Stati a pagare direttamente e le aziende ne risentono a cascata. In pratica, si è ribaltato il fronte e questa è una pessima notizia, perché i singoli Paesi sono macchine economiche per le quali le misure di risanamento hanno impatti ovviamente ben maggiori e che soprattutto hanno tempi di risposta drammaticamente prolungati rispetto a quanto non accada a livello microeconomico.

Senza scendere in un fiume di dettagli tecnici, in questa sede ci si limiterà ad esporre un elemento chiave di interpretazione dei fatti odierni: quando la speculazione colpisce l'emissione di titoli di Stato, peggiorano le condizioni di rimborso o rinnovo del debito, poiché il sistema-Paese produce un rendimento interno inferiore rispetto al tasso riconosciuto ai creditori, e questo fenomeno può solo aumentare ulteriormente i tassi, con effetti devastanti. Per far fronte a questa

emergenza, occorrono misure tempestive, la stragrande maggioranza delle quali deve necessariamente incrementare la pressione fiscale sui cittadini e le aziende, che di conseguenza (chi per minore potere di spesa, chi per riduzione dei mercati di riferimento) producono meno ricchezza e meno gettito, facendo correre all'economia nazionale il rischio di un'asfissia che in parte si auto-genera, in una spirale di distruzione del valore economico e delle potenzialità competitive che può avere effetti epocali e non reversibili. Le vulnerabilità del sistema sono poi accentuate dalle criticità del sistema bancario, finanziario e mobiliare.

A rischio di essere impopolari, i governi (specialmente quelli degli Stati che si stanno dimostrando maggiormente vulnerabili e sfiancati dalla congiuntura negativa) devono porre in atto una serie di interventi che da una parte puntano a risanare i conti, peggiorando però le microeconomie e il consenso, e che dall'altra devono assolutamente rinfrancare i cittadini mostrando loro i nuovi sentieri di espansione e fornendo loro gli strumenti base per poter innescare un nuovo processo economico positivo.

In altre parole, che si tratti di zuccherini o di pillole amare, in questo momento la maggior parte delle iniziative poste in essere dai vari governi mondiali (pensiamo anche ai provvedimenti presi a livello europeo e dal Governo Italiano) sono medicine necessarie. Forse non le migliori, forse non le più gradite, ma quasi sicuramente le più immediate ed efficaci nel brevissimo termine. Il rischio è quello classico dei più gravi casi clinici: la cura è efficace, ma può uccidere il paziente, quindi occorre misurarne accuratamente il dosaggio per debellare il male senza compromettere, paradossalmente, la salute del malato.

## 2. Situazione dell'Eurozona

Essendo questa la situazione, si può guardare con occhio critico e disincantato a cosa l'Europa e i suoi singoli Membri stiano facendo per risolvere questo nodo intricato.

Si sta cercando di contrastare la crisi e promuovere la ripresa agendo su almeno tre distinti livelli.

- I Paesi attualmente più vulnerabili stanno mettendo in atto severe riforme della spesa pubblica e del sistema di tassazione, per arrivare ad una profonda correzione dei conti pubblici: oltre che ottenere benefici, in questo modo, a livello economico diretto (razionalizzazione del gettito fiscale da una parte e dei costi di esercizio dall'altra), il raggiungimento dei nuovi obiettivi può iniettare nei mercati nuova fiducia, attenuando progressivamente le aggressioni speculative sul debito. La maggiore difficoltà insita in questo processo è che esso va necessariamente accompagnato da una serie di misure per il rilancio e la gestione della crescita del Paese, per evitare il soffocamento delle economie di cui si accennava pocanzi. Anche per questo motivo, le autorità europee stanno interagendo con questi Stati per garantire trasparenza, condivisione, comunione di obiettivi, metodi commisurati, tempestività d'azione.
- Dal canto suo, l'Unione Europea sta accelerando la riforma della governance, con una serie di interventi già praticati e una vasta serie di proposte tuttora al vaglio per verificarne la piena applicabilità e condivisione tra i gli Stati Membri. In questo contesto, ad esempio, ci sono Paesi come la Germania (sostenuta da altri Membri del nord Europa, come ad esempio la Finlandia) che ha temporaneamente respinto il progetto di creazione ed emissione di "eurobond" (che vedeva in prima linea l'Italia, la Spagna e successivamente anche la Francia), vincolando tale iniziativa al previo consolidamento di una forma di governo europeo con più ampi poteri e ambiti di intervento rispetto ad ora.
- Come forma di azione diretta e rapida sui mercati, l'Unione ha potenziato gli strumenti di sostegno finanziario ai Paesi in difficoltà ed ha richiesto consistenti rafforzamenti patrimoniali alle banche.

Traslando praticamente questi fatti e queste considerazioni nella quotidianità dei mercati, degli operatori dei vari settori e dei consumatori finali, il dato certo è che occorre stringere ancora i denti, ma si tratta di un periodo che sta per terminare, a patto, però, che non si resti semplicemente fermi ad aspettare un aiuto dall'alto, ma che ci si ingegni alla ricerca di nuove soluzioni, nuovi schemi, nuovi prodotti, nuove modalità operative, nuove strategie, nuovi mercati.

Come si è sottolineato nel capitolo precedente, la crisi è soprattutto nella mentalità: il mondo è cambiato, perché negli ultimi 50 anni sono cambiate le tecnologie, il clima, le politiche, le società, i contesti, ma soprattutto le persone. Si sta vivendo un momento "darwiniano" della nostra economia, per cui forse sono gli stessi fondamenti dei mercati che devono essere messi in discussione. Si tratta di eventi e considerazioni dalla portata cataclismica, ma che vanno necessariamente vissuti in modo costruttivo, altrimenti il rischio è di vedere vanificato praticamente tutto ciò che è stato fatto almeno negli ultimi 200 anni.

### 3. Focus sulla situazione italiana

Il ciclo internazionale sembra rallentare (nuovamente) e il clima che si respira complessivamente un po' su tutti i mercati di riferimento è fatto di tensioni, incertezze, sfiducia. Si tratta di un evento diffuso in modo piuttosto omogeneo nel mondo (anche i Paesi Emergenti hanno registrato, seppure secondo il loro metro di misura, delle battute di arresto) e soprattutto in Europa. L'Italia non fa di certo eccezione e anzi mostra in questo frangente delle vulnerabilità così radicate ed incisive da lasciar pensare legittimamente che non si tratti solo di una ciclicità economica, ma forse della sintomatologia di una mentalità e di un sistema-Pasese che devono essere messi radicalmente in discussione, in vista forse di un cambiamento epocale nel prossimo futuro.

Il mix nocivo di constatazioni e sentimenti negativi che pervade tanto l'opinione pubblica quanto le platee degli esperti, alimenta principalmente almeno due fenomeni: da una parte, è terreno fertile per le speculazioni ai danni di alcuni mercati azionari ed interi Paesi, mentre dall'altra altera notevolmente (e non sempre a livello cosciente) i comportamenti di acquisto delle persone.

#### *Il punto di vista dei consumatori*

Per fare un riferimento pratico al secondo dei due effetti citati in questa introduzione, è come se al diminuire dei soldi mediamente detenuti in tasca e all'aumentare delle ansie legate all'oggi e al domani, la sensazione di ricchezza fosse ridimensionata in modo ancora più drastico rispetto al dato oggettivo, diminuendo non solo la spesa in sé, ma anche quella che viene chiamata la "soglia di spesa standard", ossia quel generico prezzo al di là del quale si considera l'acquisto (imminente o potenziale) come un evento extra-ordinario, quindi degno di un più complesso e riflettuto giudizio. D'altro canto, però, l'asfissiante pressione psicologica cui sono sottoposti i consumatori aumenta l'incidenza degli acquisti compulsivi rispetto alle precedenti medie: laddove è il pathos a prendere il sopravvento sulla psiche, ecco che il processo di acquisto si fa più isterico e meno prevedibile.

Quindi, da una parte la tendenza generale è a spendere meno e meglio (ma quest'ultimo dato è una valutazione soggettiva, quindi da qui si può aprire un dibattito lungo e complesso), ma dall'altra si tende ad anelare sempre di più l'acquisto "eccezionale" per far fronte al costante rischio di demoralizzazione o anche depressione. Il dato aggregato è comunque nel segno di una complessiva e generale riduzione degli acquisti, anche se con qualche cambiamento di distribuzione tra settori.

A sottolineare queste tendenze si possono citare alcune informazioni di carattere statistico-sociologico: innanzitutto, si può notare che il potere di acquisto delle famiglie italiane risulta mediamente ridotto, ma si è ridotta nel contempo anche la propensione al risparmio; poi, si può evidenziare come il consumatore medio ricerchi sistematicamente offerte speciali in ogni settore per tutto l'anno, ma quando poi iniziano i saldi di stagione, la risposta media degli italiani si è fatta più tiepida, almeno all'inizio, per poi però accentuarsi progressivamente nei giorni finali; infine, si tende a risparmiare anche sul carrello della spesa alimentare, ma il ricorso ai servizi per la persona, come l'offerta dei centri estetici, profumerie e simili, o all'intrattenimento, seguono trend crescenti o di diminuzione meno che proporzionale.

Non è semplicissimo codificare e spiegare in maniera chiara e completa questi fatti, ma sicuramente in loro coesistono componenti oggettive (il budget familiare che va ridimensionato, le buste paga che per vari motivi si riducono, o latitano direttamente, la scarsa fiducia nel futuro) e soggettive (la paura di acquistare troppo o troppo poco, la voglia di riscattarsi dalle frustrazioni quotidiane attraverso lo shopping, la percezione più o meno distorta del potere di spesa effettivamente detenuto, ma anche la voglia di eludere gli schemi che ci hanno "tradito" e la ricerca di quelle "occasioni" che reputiamo personalmente imperdibili).

A questo quadro, già piuttosto compromesso e complicato, si aggiunge un aumento deciso dell'inflazione (il tasso è

praticamente raddoppiato in poco più di anno), un peggioramento complessivo dei rapporti con il sistema bancario e un'incidenza sempre più invasiva delle bollette e della benzina sui budget degli italiani.

### Aziende ed operatori

I mutamenti nel comportamento d'acquisto delle famiglie è uno degli elementi che sconvolge la fisiologia e gli equilibri delle aziende, che si ritrovano ad operare in condizioni di criticità più o meno conclamata e persistente, con una capacità di indebitamento che peggiora (in termini di capacità di garanzia e profili di rischio) all'aumentare anche del fabbisogno stesso di liquidità per far fronte ai vari impegni presi nei confronti di altre economie.

Come conseguenze dirette di questo stato patologico duraturo, si registra una disoccupazione che si muove in maniera quantomeno poco ortodossa: un leggero rialzo nel 2011 dopo un biennio di costanti flessioni non riesce ad essere una dato pienamente positivo, perché è associato alla contestuale diminuzione di occupazione giovanile (l'ultimo dato aggiornato la segna come superiore al 35%) e un aumento degli impieghi part time, a scapito di quelli a tempo pieno. Un dato invece in controtendenza rispetto al quadro pessimo fino ad ora presentato, è rappresentato dalla performance delle vendite all'estero che, nel 2011, è stata positiva ed in linea con le tendenze dell'Area Euro.

La prospettiva che si apre, dunque, alle imprese può essere interpretata e presentata sulla base delle dimensioni di queste ultime e sui loro mercati di operatività: le aziende piccole, medie e grandi di quasi tutti i settori devono necessariamente iniziare a guardare in modo organico ed integrato ai mercati stranieri (qualora non l'abbiano già fatto), poiché nell'internazionalizzazione c'è l'unico futuro realmente concretizzabile per rilanciarsi e qualificarsi anche nei confronti di mercati molto più reattivi di quello interno italiano, che per ora, per una serie di cause indiscutibili, non può garantire performance di qualità elevata; le micro-imprese, e soprattutto le imprese che operano nel commercio e nel B2C (ossia che si rivolgono ai consumatori finali) devono ricalibrare la propria offerta pensando al cambiamento che si sta registrando nei comportamenti d'acquisto.

Tab. 1 – Unione Europea, Pil, tasso di disoccupazione e tasso di inflazione 2009-2011

PAESE	Pil <sup>1</sup>			Tasso di disoccupazione <sup>2</sup>			Prezzi al consumo <sup>3</sup>		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
<b>Italia</b>	<b>-5,5</b>	<b>1,8</b>	<b>0,4</b>	<b>7,8</b>	<b>8,4</b>	<b>8,4</b>	<b>0,8</b>	<b>1,6</b>	<b>2,9</b>
Austria	-3,8	2,3	3,1	4,8	4,4	4,2	0,4	1,7	3,6
Belgio	-2,8	2,3	1,9	7,9	8,3	7,2	0,0	2,3	3,5
Cipro	-1,9	1,1	0,5	5,3	6,2	7,8	0,2	2,6	3,5
Estonia	-14,3	2,3	7,6	13,8	16,9	12,5	0,2	2,7	5,1
Finlandia	-8,4	3,7	2,9	8,3	8,4	7,8	1,6	1,7	3,3
Francia	-2,7	1,5	1,7	9,5	9,8	9,7	0,1	1,7	2,3
Germania	-5,1	3,7	3,0	7,8	7,1	5,9	0,2	1,2	2,5
Grecia	-3,3	-3,5	-6,9	9,5	12,6	17,7	1,3	4,7	3,1
Irlanda	-7,0	-0,4	0,7	11,9	13,7	14,4	-1,7	-1,6	1,2
Lussemburgo	-5,3	2,7	1,6	5,1	4,6	4,8	0,0	2,8	3,7
Malta	-2,7	2,3	2,1	6,9	6,9	6,5	1,8	2,0	2,4
Paesi Bassi	-3,5	1,7	1,2	3,7	4,5	4,4	1,0	0,9	2,5
Portogallo	-2,9	1,4	-1,6	10,6	12,0	12,9	-0,9	1,4	3,6
Slovacchia	-4,9	4,2	3,3	12,0	14,4	13,5	0,9	0,7	4,1
Slovenia	-8,0	1,4	-0,2	5,9	7,3	8,2	0,9	2,1	2,1
Spagna	-3,7	-0,1	0,7	18,0	20,1	21,7	-0,2	2,0	3,1
<b>UEM</b>	<b>-4,3</b>	<b>1,9</b>	<b>1,5</b>	<b>9,6</b>	<b>10,1</b>	<b>10,2</b>	<b>0,3</b>	<b>1,6</b>	<b>2,7</b>
Bulgaria	-5,5	0,4	1,7	6,8	10,2	11,2	2,5	3,0	3,4
Danimarca	-5,8	1,3	1,0	6,0	7,5	7,6	1,1	2,2	2,7

Lettonia	-17,7	-0,3	5,5	17,1	18,7	15,4	3,3	-1,2	4,2
Lituania	-14,8	1,4	5,9	13,7	17,8	15,4	4,2	1,2	4,1
Polonia	1,6	3,9	4,3	8,2	9,6	9,7	4,0	2,7	3,9
Regno Unito	-4,4	2,1	0,7	7,6	7,8	8,0	2,2	3,3	4,5
Repubblica Ceca	-4,7	2,7	1,7	6,7	7,3	6,7	0,6	1,2	2,1
Romania	-6,6	-1,6	2,5	6,9	7,3	7,4	5,6	6,1	5,8
Svezia	-5,0	6,1	3,9	8,3	8,4	7,5	1,9	1,9	1,4
Ungheria	-6,8	1,3	1,7	10,0	11,2	10,9	4,0	4,7	3,9
<b>UE</b>	<b>-4,3</b>	<b>2,0</b>	<b>1,5</b>	<b>9,0</b>	<b>9,7</b>	<b>9,7</b>	<b>1,0</b>	<b>2,1</b>	<b>3,1</b>

Fonte: Eurostat

1. valori concatenati, variazioni percentuali
2. tassi armonizzati
3. indice armonizzato dei prezzi al consumo, variazioni percentuali.

Tab.2 – Pil ed esportazioni di beni e servizi 2010-2012

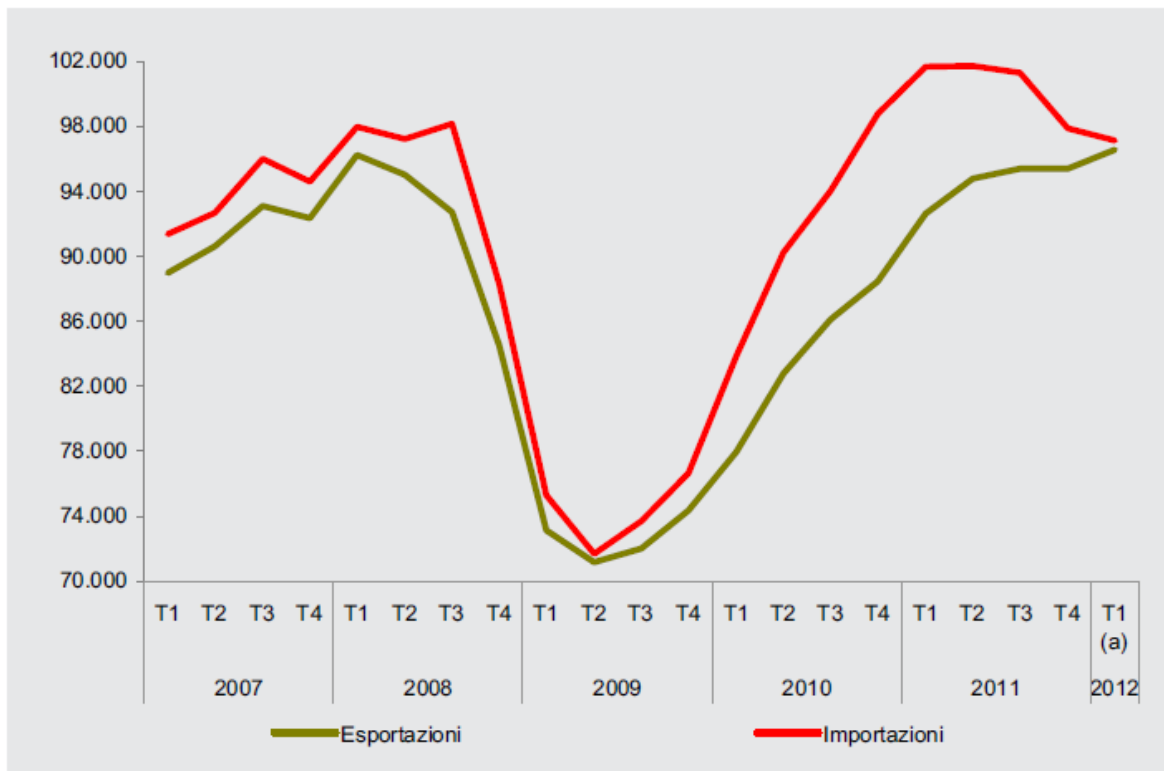
AREA / PAESE	Pil <sup>1</sup> (variazione %)			Esportazioni (variazione %)		
	2010	2011	2012 <sup>2</sup>	2010	2011	2012 <sup>2</sup>
<b>Mondo</b>	<b>5,3</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>	<b>13,0</b>	<b>5,8</b>	<b>3,9</b>
<i>Economie Avanzate</i>	3,2	1,6	1,4	12,1	5,3	2,3
<i>Economie Emergenti e PVS</i>	7,5	6,2	5,7	14,7	6,7	6,6
UEM	1,9	1,5	-0,3	11,1	6,3	1,4
Europa Centrale e Orientale	4,5	5,3	1,9	10,2	5,7	3,3
America Latina e Caraibi	6,2	4,5	3,7	11,6	5,7	6,4
Medio Oriente e Nord America	4,9	3,5	4,2	7,7	3,4	5,5
PSV - Asia	9,7	7,8	7,3	23	8,0	7,9
Africa Sub-sahariana	5,3	5,1	5,4	-0,7	7,1	11,9
Brasile	7,5	2,7	3,0	9,5	2,9	2,7
Cina	10,4	9,2	8,2	28,4	8,2	6,7
India	10,6	7,2	6,9	21,8	14,5	13,8
Giappone	4,4	-0,7	2,0	24,2	0,1	5,2
Russia	4,3	4,3	4,0	7,1	4,9	2,6
Turchia	9,0	8,5	2,3	5,1	-1,4	0,0
Stati Uniti d'America	3,0	1,7	2,1	11,3	6,7	4,1

Fonte: FMI, World Economic Outlook, aprile 2012

1. Pil espresso a prezzi costanti
2. previsioni



Tab.3 – Interscambio commerciale con l'estero 2007-2012 (valori destagionalizzati in milioni di Euro)



Fonte: Istat, Statistiche del commercio con l'estero

(a) Il T1 2012 è calcolato rispetto al periodo dicembre 2011- febbraio 2012.

L'economia italiana, come si può notare dalla tabella successiva, ha perso significativamente colpi in tutti i settori, e nonostante la situazione sia ancora grave, visto che si continua a registrare quasi dappertutto una decrescita economica, il quadro complessivo appare piuttosto eterogeneo, con alcuni mercati che danno qualche accenno di ripresa.

La domanda che ci si deve porre riguarda l'affidabilità nel medio-lungo termine di queste considerazioni statistiche: non si mette in discussione la bontà della fonte o la veridicità dei dati, quelli sono indubbi, ma occorre tener presente che potrebbe trattarsi di reazioni e "rimbalzi" dovuti alla condizione psico-economica della crisi, piuttosto che tendenze effettivamente confermabili dai dati futuri.

Tab.4 – Conto Economico Risorse-Impieghi 2008-2011(variazioni % concatenate rispetto all'anno prededente)

AGGREGATI	2008	2009	2010	2011
Prodotto interno lordo ai prezzi di mercato	-1,2	-5,5	1,8	0,4
Importazioni di beni e servizi (Fob)	-3,0	-13,4	12,7	0,4
<b>Totale risorse</b>	<b>-1,6</b>	<b>-7,3</b>	<b>3,9</b>	<b>0,4</b>
Consumi nazionali	-0,5	-1,0	0,7	0,0
Spesa delle famiglie residenti	-0,8	-1,6	1,2	0,2
<i>Spesa sul territorio economico</i>	<i>-1,0</i>	<i>-1,8</i>	<i>1,2</i>	<i>0,4</i>
<i>Acquisti all'estero dei residenti (+)</i>	<i>6,0</i>	<i>-2,5</i>	<i>-3,3</i>	<i>-2,2</i>
<i>Acquisti sul territorio dei non residenti (-)</i>	<i>-3,3</i>	<i>-8,0</i>	<i>-0,2</i>	<i>2,9</i>
Spesa delle amministrazioni pubbliche	0,6	0,8	-0,6	-0,9
Spesa delle istituzioni sociali private	-0,2	2,3	-0,4	0,9
Investimenti fissi lordi	-3,7	-11,7	2,1	-1,9
<i>Costruzioni</i>	<i>-2,8</i>	<i>-8,8</i>	<i>-4,8</i>	<i>-2,8</i>
<i>Macchine e attrezzature</i>	<i>-5,9</i>	<i>-16,1</i>	<i>13,9</i>	<i>-1,5</i>
<i>Mezzi di trasporto</i>	<i>-2,9</i>	<i>-18,9</i>	<i>4,4</i>	<i>1,5</i>
<i>Beni immateriali</i>	<i>-0,5</i>	<i>-0,9</i>	<i>-0,1</i>	<i>-1,3</i>
Variazione delle scorte	-	-	-	-
Oggetti di valore	-22,2	-29,3	11,0	1,1
Esportazioni di beni e servizi (Fob)	-2,8	-17,5	11,6	5,6

Fonte: Istat, Conti economici nazionali.

Tab.5 – aggregati di contabilità nazionale per settore di attività economica 2011 (quote e variazioni percentuali rispetto all'anno precedente)

SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA	Quota % sul valore aggiunto a prezzi base	Val. aggiunto a prezzi base in valori concatenati	Val. aggiunto a prezzi base in valori concatenati per Ula	Reddito da lavoro dipendente per Ula dipendente	Unità di lavoro		
					Totali	Dipendenti	Indipendenti
Agricoltura, silvicoltura e pesca	2,2	-0,5	2,4	2,2	-2,8	0,0	-4,5
Industria	24,7	0,1	0,5	2,7	-0,4	0,1	-2,2
Attività estrattiva, manifatturiera ed altre attività industriali	19,4	1,2	0,5	2,5	0,8	1,3	-2,5
<i>Attività manifatturiera</i>	<i>16,6</i>	<i>0,6</i>	<i>-0,2</i>	<i>2,6</i>	<i>0,8</i>	<i>1,5</i>	<i>-2,5</i>
Costruzioni	5,3	-3,5	-0,4	2,2	-3,1	-3,8	-2,0
Servizi	73,2	0,8	0,3	0,8	0,5	0,5	0,5
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, trasporto e immagazzinaggio, servizi di alloggio e ristorazione	20,4	1,6	1,1	1,8	0,5	0,5	0,4
Servizi di informazione e comunicazione	5,2	-1,3	-3,8	1,2	2,6	1,8	6,7
Attività finanziarie e assicurative	6,0	-0,7	-1,3	0,3	0,6	-0,5	7,2
Attività immobiliari	12,5	1,5	-0,4	1,9	1,9	3,9	0,9
Attività professionali, scientifiche e tecniche; amministrative e servizi di supporto	8,6	1,8	-0,3	1,1	2,1	3,7	0,4
Amministrazione pubblica, difesa, istruzione, salute e servizi sociali	16,9	-0,4	-0,1	0,1	-0,3	-0,6	3,3
Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento; riparazione di beni per la casa e altri servizi	3,5	2,1	2,6	1,7	-0,4	0,6	-4,6
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>0,6</b>	<b>0,5</b>	<b>1,4</b>	<b>0,1</b>	<b>0,4</b>	<b>-0,7</b>

Fonte: Istat, Conti economici nazionali

Economia reale, economia finanziaria, andamenti borsistici, leggi, fisco, concorrenza interna ed internazionale, ed infine comportamento d'acquisto dei consumatori intermedi e finali, sono tutti fattori che vanno a condizionare l'andamento delle economie, con la differenza che alcuni di essi sono più o meno calcolabili, misurabili, a volte perfino prevedibili, mentre per altri ci si muove nell'imperscrutabile territorio delle percezioni, della consapevolezza, della fiducia, delle congetture e delle manipolazioni.

L'asimmetria informativa è alla base della maggior parte dei processi speculativi, primo fra tutti il moto stesso dell'economia: la conoscenza si sposta in base alle "pendenze" che si creano tra chi sa di più e chi sa di meno, con una ricchezza che si sposta di conseguenza, e spesso con movimento inverso. In altre parole, chi dispone di informazioni

migliori e maggiori e chi le sa meglio gestire riesce a ricavarne ricchezza diffondendone una parte. E così alla fine, il concetto stesso di “speculazione” va rivisto in una chiave maggiormente positiva rispetto alla normale accezione colloquiale: essa infatti permette la ricerca dei vantaggi e la redistribuzione delle risorse attraverso i soggetti, le regioni e i mercati.

Ma l’asimmetria informativa, tuttavia, non è solo una forza positiva, in quanto a volte la sua presenza implica delle distorsioni comportamentali che possono ledere alla fondamentale linearità di alcuni processi macroeconomici.

A spiegare questo fenomeno, può essere utile la seguente Tabella, che va a verificare l’effettivo grado di conoscenza e consapevolezza degli italiani intervistati in merito ai valori sintetici chiave costantemente chiamati in causa per misurare le oscillazioni del sistema economico nazionale ed internazionale.

Tab.6 – la conoscenza dei dati economici da parte dei consumatori italiani 2007-2012

Tavola 1 La conoscenza dei dati economici - Anni 2007-2012															
Anno della rilevazione	2007	2009	2010	2011	2012	2007	2009	2010	2011	2012	2007	2009	2010	2011	2012
VARIABILE ECONOMICA OGGETTO DELLA DOMANDA	Prodotto interno lordo (Pil)					Inflazione					Disoccupazione				
	PERCENTUALI DI RISPOSTA														
Risponde	26,0	23,1	19,9	33,7	33,8	31,6	23,6	17,4	26,0	29,4	31,2	22,3	27,1	38,6	43,9
Non sa	71,5	73,3	78,8	63,7	64,6	66,1	73,6	73,1	61,9	63,7	66,3	75,1	66,3	55,0	52,6
<i>Ne ha sentito parlare ma non conosce il dato esatto</i>	....	43,6	....	....	42,0	....	49,0	....	....	42,9	....	50,4	....	....	41,5
<i>Non ne ha sentito parlare recentemente</i>	....	28,1	....	....	21,9	....	23,4	....	....	20,0	....	23,7	....	....	10,5
<i>Non sa</i>	....	1,6	....	....	0,7	....	1,3	....	....	0,8	....	0,9	....	....	0,5
Rifiuta di rispondere	2,5	3,6	1,3	2,5	1,6	2,4	2,8	9,5	12,1	6,9	2,5	2,6	6,7	6,5	3,5
	VALORI														
Media	2,7	-1,4	-1,0	0,1	-0,4	4,7	3,2	3,5	4,7	5,6	14,6	10,0	10,2	11,8	13,4
Mediana	2,0	-1,0	-1,0	0,0	0,0	2,4	2,5	2,0	2,4	3,3	10,0	8,0	9,0	10,0	12,0
1° quartile	1,5	-1,8	-3,0	-1,0	-1,0	2,0	1,8	1,2	1,8	3,0	7,0	6,0	8,0	8,0	9,0
3° quartile	2,4	-0,5	1,0	1,0	0,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,5	18,0	12,0	11,0	20,0	20,0
Deviazione standard	3,7	2,2	3,2	3,0	3,1	8,9	3,5	6,3	6,4	7,1	13,0	5,7	4,6	6,2	5,7
Dato ufficiale (a)	1,9	-1,0	-5,0	1,3	0,4	1,8	1,6	1,4	2,4	3,3	6,8	6,7	8,2	8,6	9,3

Fonte: Istat, Indagine sulla fiducia dei consumatori

(a) Le domande relative alla effettiva conoscenza dei principali dati economici sono state inserite annualmente nelle inchieste presso i consumatori dal 2007 al 2012, sempre nel mese di marzo, tranne nel 2010 quando sono state inserite in aprile. Per il Pil i dati ufficiali di riferimento sono quelli relativi all'anno precedente la rilevazione; per l'inflazione quelli relativi al mese precedente la rilevazione; per il tasso di disoccupazione sono i dati relativi all'ultimo trimestre diffuso prima della rilevazione per gli anni 2007-2010, all'ultimo mese diffuso prima della rilevazione per gli anni 2011-2012.

In pratica, una parte delle difficoltà in cui si trova la nostra economia deriva anche (ma non solo, ovviamente) da una non piena percezione dei reali rapporti causa-effetto che ne condizionano le dinamiche, da una scarsa consapevolezza della reale portata di alcune minacce (alcune non lo sono affatto ma sono viste come tali, altre sono sopravvalutate, altre sottovalutate).

Questo significa che, per essere pratici e pensare al futuro più immediato, ci si può aspettare ancora una serie di isterismi dal mercato, quindi è sì possibile individuare sentieri di espansione credibili su cui investire, ma permane una certa aleatorietà di cui tener conto.

### Il volto finanziario della crisi per le aziende

Altro tasto dolente è il rapporto banca-impresa.

Da una parte, si registra un rallentamento degli investimenti da parte delle aziende, per una serie di motivi facilmente rintracciabili: i problemi di riscossione del credito (l'insolvenza dei clienti è una delle principali cause di crisi di impresa), l'assottigliamento sistematico dei margini (per mantenersi concorrenziali rispetto a competitors stranieri) e la contrazione dei mercati e conseguentemente dei fatturati, non solo producono sfiducia nel futuro, ma soprattutto implicano uno stravolgimento delle scale di priorità degli imprenditori e del loro staff, che vanno quindi ad accantonare numerosi progetti di espansione/cambiamento per concentrarsi su urgenze molto più impellenti e drammatiche.

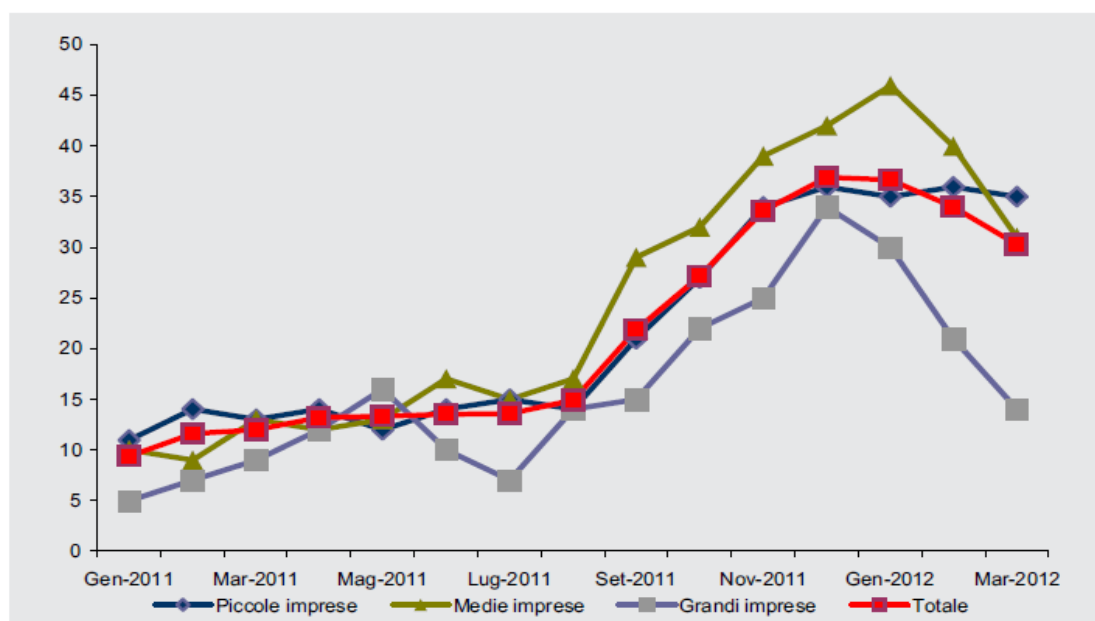
Dall'altra, il sistema bancario, benché sia stato facilmente accusato di svariate nefandezze (e non sempre si è trattato di giuste supposizioni), sta soffrendo di una crisi di liquidità spaventosa. La sensazione diffusa nell'ambiente dei tecnici è che fino a circa 5 anni fa le banche si ritrovavano a finanziare lo sviluppo, mentre ora sono costrette a finanziare la crisi, con carenza di danaro facilmente smobilizzabile e con delle prospettive di rischio sul futuro in continua ascesa. Tutto questo mentre i sistemi centrali stanno cambiando le regole di disponibilità e di scambio finanziario per far fronte alle crisi generalizzate.

La morale è che le aziende investono meno, hanno comunque bisogno di credito ma ne ottengono sempre di meno e più difficilmente dalle banche.

Peggiorano i profili di rischio, i tassi praticati sono apparentemente fuori controllo, il dialogo con le banche è sempre più complesso (e a volte conflittuale) e mancano sempre di più progettualità serie ed integrate da parte delle imprese.

Quindi, a guardarla con occhio disincantato, ci si trova di fronte ad una situazione in cui tutte le parti in gioco accusano dei deficit di qualche tipo. Il quadro risultante, sommando le cause appena discusse all'aumento non pianificato della pressione fiscale, è di un ulteriore rallentamento dei processi di ripresa che, invece, in alcuni casi invertono il trend e tornano alla decrescita e, malauguratamente troppo spesso, sfociano in una caduta delle imprese in stati di crisi irreversibili o quasi.

Tab.7 – Percentuale netta di imprese manifatturiere che sperimentano un peggioramento delle condizioni di accesso al credito, per dimensione aziendale (a) – periodo: dal gennaio 2011 al marzo 2012.

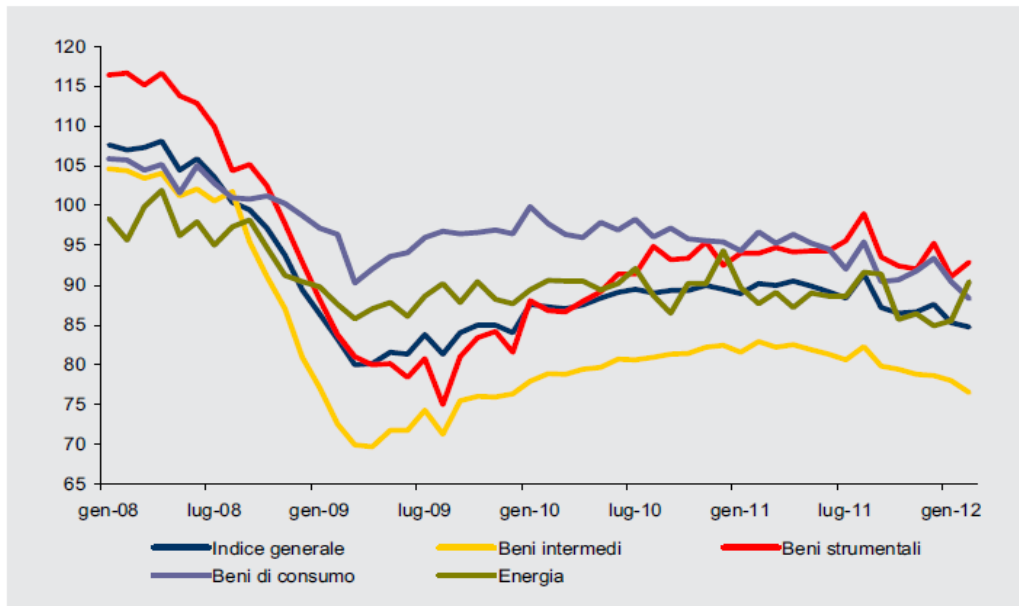


Fonte: Istat, Indagine sulla fiducia delle imprese manifatturiere

(a) La percentuale netta è data dalla differenza tra la percentuale delle risposte che indicano un delle condizioni di accesso al credito e la percentuale di quelle che indicano un miglioramento.

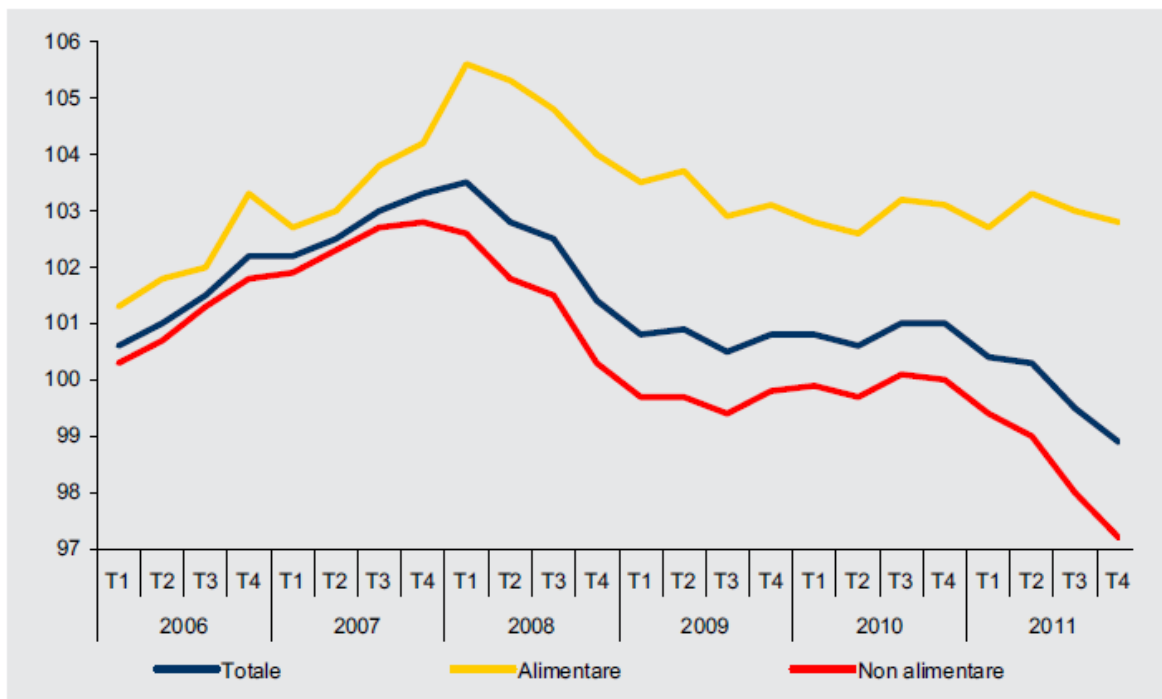
Connessa a questa Tabella, si può verificare l'andamento della produzione industriale e delle vendite al dettaglio in Italia.

Tab.8 – Indici di produzione industriale per principali gruppi (base: 2005=100, dati mensili destagionalizzati)



Fonte: Istat, Indagine mensile sulla produzione industriale

Tab.9 – Indici delle vendite al dettaglio (indice base: 2005=100, medie trimestrali su dati destagionalizzati)



Fonte: Istat, Rilevazione mensile delle vendite al dettaglio

#### 4. Approfondimento sugli andamenti dell'economia italiana e prospettive per i prossimi anni

Conoscere un problema vuol dire dominarlo e poterlo risolvere, o addirittura volgerlo in qualche modo a proprio favore. L'informazione è alla base del potere e dell'efficacia di qualsiasi strategia, a patto che si tratti di dati affidabili, compresi e ben gestiti.

Occorre quindi guardare all'evoluzione dell'economia italiana per cercare di comprenderne al meglio le prospettive.

Sebbene sui mass media sia stata più volte citata la ormai famigerata "Crisi del '29", a guardare con occhio attento questa risulta essere notevolmente differente da quella attuale. Inoltre, come già accennato nei capitoli precedenti, non siamo di fronte ad un unico evento omogeneo, ma ad una vera e propria reazione a catena, una sequenza di condizioni critiche spesso interconnesse ma distinguibili l'una dall'altra, poiché diverse sono le zone colpite maggiormente, diverse sono le cause, diversi i meccanismi di trasmissioni e le soluzioni richieste per uscirne.

Con particolare riferimento all'Europa e all'Italia, l'ondata di crisi che ha iniziato questo sciagurato periodo può essere isolata nella sua natura e in gran parte della sua manifestazione diretta nel biennio che va dal 2008 al 2009 (anche se le prime avvisaglie e le cause scatenanti si sono manifestate già nel 2007). Si è però trattata di una patologia esogena, proveniente da mercati esterni all'Unione, che è andata ad impattare su un sistema probabilmente già vacillante e che portava in sé i germi della seconda grande ondata di crisi, quella iniziata l'anno scorso, ossia nel 2011.

Questa attuale è una crisi di carattere finanziario-macroeconomico, che sta mettendo in seria discussione l'unione monetaria europea, ma ancora di più sta evidenziando l'enorme quantità di errori piccoli e grandi commessi nella gestione di interi Stati; le ricadute, ovviamente, non possono che essere gravissime (o in alcuni casi letali) per numerose famiglie e aziende, ricordando però che spesso gli errori sono diffusi ad ogni livello e che quindi, senza peccare di cinismo, si può essere sicuri che non ci sono poi così tante "vittime innocenti".

Quest'ultima affermazione non deve essere interpretata come un'accusa, ma come una constatazione a partire dalla quale è possibile individuare una serie di correttivi per risollevarsi.

Detta nel mondo più sintetico, ma anche più chiaro possibile, non è aspettando che lo Stato da solo risolva le cose che si esce da questa crisi, perché essa rappresenta il fallimento di un intero sistema e di tutti gli elementi che ne fanno parte. Prima si raggiunge questa piena consapevolezza, prima si è pronti per riscattarsi.

Allora, giunti a questo punto dell'analisi, conviene dare uno sguardo disincantato ad una serie di capisaldi della nostra cultura popolare, parlando di lavoro, di prospettive, di rendimento, di investimento, di futuro.

Si può ad esempio partire dal comparto pubblico, che sta palesemente collassando sotto il suo stesso peso: l'aumento delle aliquote e della quantità di imposte non sta giovando al gettito che, come era in fondo piuttosto prevedibile, vive fortune alterne, risultando in alcuni casi perfino inferiore alle aspettative; "all'aumentare della tassazione, il gettito cala", recita un vecchio adagio che si sente tra i banchi delle facoltà di economia, e questo può avere una spiegazione decisamente razionale: il flusso fiscale è vittima indiretta del calo di consumi, dovuto a sua volta al crollo della fiducia e all'azzeramento di molte prospettive, ma anche della crescita dei fenomeni dell'elusione e dell'evasione, ai quali si deve sfuggire con maggiori controlli, aumentando la spesa pubblica; l'unica soluzione, quindi, che possa essere sufficientemente tempestiva (sebbene nei suoi limiti) ed efficace è quella che preveda un notevole taglio della spesa pubblica. E proprio in quella direzione si muove l'attuale Governo, che sta inserendo nel sistema tutta la serie di procedure di razionalizzazione del comparto pubblico, nota come Spending Review. Il futuro quindi è fatto di tagli del personale, accorpamento di Province, rinuncia di privilegi, riduzione di stipendi, ondate di pensionamenti cui però non fanno eco nuove assunzioni, e così via.



Il settore bancario, dal canto suo, soffre una penuria finanziaria senza precedenti, che sta portando molti operatori a compiere scelte difficili e radicali, fino anche a drastiche riduzioni di organico. Molte banche stanno cambiando le forme strategiche di presidio del territorio e su nuovi equilibri tra raccolta e impiego, mentre cercano di razionalizzare tempestivamente i costi interni. Questo vuol dire che ci saranno potenzialmente licenziamenti, assenza di nuove assunzioni, riduzioni delle filiali, accorpamenti tra istituti alla ricerca di nuove dimensioni critiche per affrontare il mercato.

Le imprese, infine, devono necessariamente snellire le proprie strutture per evitare di soccombere alle logiche pressanti di un mercato sempre più tirato ed affollato. Ma, soprattutto, c'è da considerare che questa soluzione è a portata solo di chi ancora non è stato costretto a chiudere o comunque non versa in condizioni di crisi più o meno irreversibile.

La sequenza di crisi, oramai perfettamente identificabile, è un evento storico drammatico, unico nel suo genere, ma che soprattutto va interpretato nel giusto modo, alla luce del fatto che in un modo o nell'altro siamo ancora qui a parlarne e che il tempo continua a scorrere: si tratta di un'occasione unica nel suo genere di studiare la storia dal vivo, per vedere cosa è stato sbagliato in precedenza e predisporre al meglio per il futuro. Nel resto del mondo, tra l'altro, esistono Paesi che, seppur risentendo in qualche modo della contrazione dei mercati, stanno tuttora macinando economia come se niente fosse e questo significa che la sfida del tempo e della competitività è ancora più urgente.

La nostra economia, parlando di Italia ma anche di singoli territori che ne fanno parte, deve rivolgersi di nuovo (anche se, a ben guardare, avrebbe dovuto farlo sempre e continuamente) alla valorizzazione dei vantaggi competitivi locali, alla ricerca di nicchie di eccellenza, ricercatezza, tradizione, storia, cultura, design, al buon vivere, all'affermazione di un sistema di valori che sappia distinguerci dai mercati massificati, mercati che, tra l'altro, non sono tagliati per noi, ma per chi ha molte più risorse endogene, caratteristiche culturali differenti, una normalità produttiva basata su impianti industriali incredibilmente più ampi delle nostre possibilità, e magari anche una scarsa tutela dei lavoratori e un tasso di cambio vantaggioso per il commercio internazionale. Molti sono i Paesi ad avere le peculiarità ideali per il mercato di massa, ma non l'Italia.

Noi, piuttosto, abbiamo scenari e paesaggi unici ed eterogenei, una storia molto antica e significativa, rappresentiamo un insieme di culture e tradizioni unico nel suo genere, abbiamo mare, monti, valli e sole che, al di là della poesia o di una facile retorica, vuol dire che abbiamo potenzialità nel turismo, nella pesca, nell'allevamento, nell'agricoltura e nell'acquacoltura, nonché nella produzione di energia da fonti alternative, rinnovabili ed ecosostenibili; ma sopra ad ogni altra cosa, abbiamo (o, guardando alla nostra storia, dovremmo avere) un istinto all'imprenditorialità, alla creatività economica, alla costruzione di business che potrebbe distinguerci nettamente dal panorama mondiale, come è già successo in passato.

Il nostro futuro è nell'iniziativa individuale, nel saper fare, saper vendere, saper vivere: saremo ancora una volta nelle mani di tanti micro e piccoli imprenditori, anche se con un fondamentale elemento evolutivo in più. Il mercato moderno, difatti, non è più adatto a grossi "predatori" che si muovono tendenzialmente solitari e lenti (salvo rare eccezioni, frutto anche di un enorme investimento temporale e di radici affondate in un passato che non può tornare), perché le dinamiche ambientali di oggi sono quanto mai accelerate, quindi per i business nuovi occorre reattività, snellezza, manovrabilità, tutte caratteristiche che appartengono naturalmente ad organismi minuti; nel contempo, però, la massa (economica, finanziaria, strategica) è sempre un elemento critico di successo. Il risultato più immediato di queste considerazioni è che il nuovo tessuto economico e imprenditoriale che deve attecchire in Italia, sulle ceneri di quello passato, deve essere fatto di diversi "sciami", ossia gruppi di aziende piccole, distinte ma coordinate, che collaborano ad un successo comune. Il processo di esternalizzazione, networking e polverizzazione della filiera può migliorare l'efficienza di alcuni passaggi e alcune procedure, ma può far venir meno alcune importanti economie di scala, quindi il coordinamento delle iniziative verso obiettivi condivisi diventa necessario per non perdere capacità competitiva, ma anzi guadagnarla.

Occorre, inoltre, rimboccarsi le maniche e abbinare ad una sana inventiva (che può essere innata, ma si può anche imparare), anche delle solide capacità manageriali; occorre saper riconoscere e sfruttare i mercati, imparare a comprendere

la differenza tra momento economico e momento finanziario, imparare a gestire un'azienda in ogni suo aspetto, imparare ad evolversi sulla base delle proprie stesse esperienze e dei comportamenti della concorrenza, imparare a leggere nelle persone per anticipare i tempi e le mode che verranno.

Non basta più avere voglia di fare: oggi giorno occorre anche saper fare e saper gestire la propria azienda.

E per questo occorre anche rivolgersi, quando necessario, a chi ha fatto del proprio mestiere l'essere al fianco di chi fa, per aiutarlo ad essere sempre più competitivo, per aiutarlo a sentirsi sempre più realizzato, per aiutarlo a fare di questa Italia un luogo davvero migliore.

Il professionista in Italia non ha mai goduto di un successo "stellare", ma forse è sempre stato interpretato in modo non del tutto corretto il suo ruolo: questi, infatti, vende il proprio tempo, o, ancora meglio, con il proprio operato permette all'azienda e all'imprenditore di dover investire meno tempo per ottenere risultati identici o migliori. In altre parole: nessuno mette in dubbio, ad esempio, che un imprenditore possa capire ed imparare come si redige un business plan, come si compila un rendiconto finanziario o come si va ad ideare un media planning, ma la vera questione è chiedersi quanto tempo dovrà utilizzare per ottenere e calibrare tali strumenti. Il professionista, specializzatosi negli anni proprio nella loro creazione, invece, può realizzarli in modo più puntuale e tempestivo, impiegando complessivamente meno tempo.

E il tempo, per chi ancora non avesse affrontato la questione, è la vera risorsa preziosa, "l'elemento zero" dell'economia moderna: il tempo è irripetibile, non reiterabile, simultaneo, inarrestabile. Il tempo lo si investe a prescindere, volenti o nolenti, e ogni nostra scelta è contemporanea rispetto a quelle di tutti gli altri; inoltre, il tempo speso male non verrà mai e comunque restituito. In tutto questo, i soldi servono per comprarlo, possono essere investiti per ridurre (se spesi bene) il tempo necessario per raggiungere un obiettivo. La tecnologia dell'informatica, della connessione, della condivisione e dell'interazione ha enormemente accelerato le normali fisiologie della cultura e dell'economia, quindi oggi è vincente più che mai chi ottimizza i propri processi, chi spende meno tempo rispetto agli altri, a parità di risultati.

L' "intelligenza di sciame" che dovrà prevalere nel nuovo network imprenditoriale italiano deve necessariamente contemplare, quindi, tanto gli imprenditori "classici" quanto i professionisti che li affiancheranno.

In definitiva, è questo il momento di fare scelte importanti, consapevoli, pionieristiche, che non sono prive di rischio, ma che possono essere solo sempre più impegnative e complesse al passare dei giorni, delle settimane e dei mesi.

Se voi foste un seme, l'araldo di un nuovo bosco, decidereste di provare a radicare su una colata lavica da poco raffreddata e totalmente spoglia, o provereste a farlo laddove una foresta sta già crescendo? Attenzione alla risposta, potrebbe sorprendere alcuni il fatto che è molto più complesso, nei fatti, radicare in una foresta.

Quindi il cambiamento è oggi, ed è nella mani di chi ha il coraggio di oltrepassare i luoghi comuni, di aggiornarsi in modo aperto e completo e di prendere in considerazione vecchi problemi da nuove prospettive.



## 5. La chiave dell'innovazione e le spinte al cambiamento

L'innovazione, al giorno d'oggi, deve perdere necessariamente gran parte della sua connotazione esclusivamente tecnologica (così come invece è nella convinzione di molti).

Innovazione, novità, evoluzione creativa: sono questi i termini su cui deve concentrare le sue attenzioni chi oggi vuole fare impresa. Si tratta di una focalizzazione che non riguarda più solo il prodotto, ma è più che mai tesa al servizio, alla soluzione, alla soddisfazione, anche intellettuale, dei propri clienti. Alcuni studiosi del marketing parlano già da qualche tempo di fini "spirituali" legati alle nuove discipline strategiche: l'utente vuole sentirsi protagonista di un complessivo processo che abbia anche una sua etica umana, sociale e perfino ambientale; l'utilità per il cliente acquisisce così nuove dimensioni e nuove profondità. Tutto questo, assieme ad altri fattori che vanno distintamente analizzati, cambia notevolmente i tradizionali approcci al mercato, e di conseguenza va ad influenzare in modo incisivo quelli che sono i modelli di business destinati al successo.

Al costo di affermare qualcosa apparentemente di poco credibile, oggi sono davvero poche le attività (specialmente tra quelle rivolte direttamente al mercato finale) che non possono avere un futuro, a patto però che si sappia innovarle in modo concreto, coerente ed efficace. E a patto che sappiano legarsi sinergicamente al loro territorio e che sappiano creare un buon network con altri operatori.

La crisi di per sé ha una natura molteplice: finanziaria, reale, psicologica; i flussi e le oscillazioni strategiche e comportamentali che ne derivano vanno poi assommate a numerose altre variabili del sistema: evoluzione tecnologica, tanto quella "da laboratorio", quanto quella effettivamente commercializzata, mescolanze etniche e nuove culture "di fusione", progressivo assottigliamento delle distanze spaziali e temporali (grazie ad internet, ai social network, alla rivoluzione digitale, ma anche ai sistemi di trasporto, alla conoscenza dei mezzi di comunicazione, e così via), modificazione nei caratteri demografici locali e globali (aumento dell'età media, calo delle natalità, aumento dell'aspettativa di vita in salute, differente composizione della popolazione tra locali e immigrati, differenti configurazioni rispetto alla famiglia tradizionale, ecc.), nuovi movimenti politici e nuove filosofie di vita, maggiore coscienza collettiva nei confronti dell'ambiente (che sia reale o solo fittizia, comunque è elemento di forte condizionamento delle masse).

Tutti questi fattori vanno ad incidere in modo inequivocabile sul comportamento d'acquisto di ogni singola persona.

Piccole attività commerciali, artigianato, servizi alla persona, attività professionali, piccole e medie imprese: tutti questi soggetti economici possono oggi trovarsi una nicchia di mercato, spesso anche particolarmente redditizia, semplicemente adottando metodi nuovi per avvicinare la mercato.

In tutto questo non esistono consigli che abbiano una valenza universale, perché ogni singola situazione ha delle proprie peculiari connotazioni e specifici territori di riferimento, ma emerge come impostazione trasversale il dover ricercare l'essenza di ogni fabbisogno per saperla interpretare al meglio.

Tanto per intenderci, si possono fare alcuni esempi, pensando però che si tratta semplicemente di spunti di riflessione che devono essere letti e riletti lasciando da parte ciò che pare scontato e andando invece ad indagare su come la gente oggi ricerchi soluzioni soddisfacenti a tutti i propri fabbisogni: il caffè mattutino al bar potrebbe non essere semplicemente la ricerca di caffeina, ma piuttosto di una carica "umana" per affrontare le brutture della giornata incombente; cercare un ristorante per una cenetta non è un gesto semplicemente mosso dalla volontà di sfamarsi, ma piuttosto di ritrovare del buon cibo in un ambiente accogliente (quindi l'istinto motivante non è la fame in sé, ma la voglia di "stare bene", il che cambia notevolmente i termini del discorso); andare a comprare un vestito è spesso non solamente la ricerca di un capo di abbigliamento, ma piuttosto la ricerca di una adeguata consulenza di immagine per migliorare la propria autostima (il che comporta non solo una certa competenza tecnica e una certa abilità commerciale da parte di chi serve, ma anche la disponibilità di una certa gamma di offerta o di un network di esercizi partner che possono completare il look del cliente). Si potrebbe andare avanti ancora a lungo toccando tantissimi settori, ma il messaggio che deve passare è che oggi riesce

ad emergere chi sa guardarsi attorno e reinterpretare le attività, anche le più scontate e tradizionali, in una nuova chiave di lettura, puntando alla qualità e ad un prezzo “lungimirante” (ossia non basato su una ricerca immediata di marginalità consistenti, ma alla fidelizzazione dei rapporti commerciali secondo ottiche di continuità nel lungo periodo), ma anche trovando i sistemi per far sentire la propria clientela protagonista di qualcosa di più grande e di nuovo.

Un altro modo di fare innovazione è nella concezione stessa di impresa: attualmente il modello che può funzionare in Italia non è affatto simile a quello del passato, perché è cambiata la logica, il contesto, i competitors, gli stessi clienti. Se in precedenza l'obiettivo primario poteva essere l'espandersi il più possibile, cercando di “irrigidire” la propria struttura in virtù della conquista di economie di scala, attualmente i mercati si sono mostrati troppo frammentati, discontinui e reattivi per poter pianificare un tale sentiero evolutivo. Il modello di business che oggi meglio si addice all'eterogeneità (e a volte all'isteria) degli scenari (e alle condizioni base del tessuto economico italiano) è quello che prevede la cooperazione sinergica di tanti piccoli e medi operatori, che mantengano la propria identità ma che operano con finalità comuni sugli stessi target (quello che in natura si chiama “intelligenza di sciame”). E se può sembrare difficile (o perfino utopica) questa idea di collaborazione, bisogna pensare che un mercato cresce e prospera dove ogni impresa sa soddisfare al massimo i propri segmenti di riferimento senza stressarne la struttura: da una parte, un tale livello di fiducia dei clienti lo si ottiene quando il clima del mercato è globalmente positivo, dall'altra, la massima soddisfazione si può raggiungere solo quando l'offerta è davvero integrata, alla ricerca di sinergie e di livelli di utilità non raggiungibili dalla singola attività.

Valorizzare il territorio e riscoprirne le tradizioni, far sentire protagonisti i clienti e soddisfarli pienamente cogliendo l'essenza dei loro fabbisogni, collaborare con gli altri operatori per raggiungere nuovi e più elevati gradi di efficacia, sapersi porre in modo nuovo e saper osare per cambiare i modelli di business: queste le direttrici di sviluppo che possono garantire maggiori possibilità di successo.

Ma non è ancora sufficiente: se in passato per fare una buona pizzeria era sufficiente avere un buon pizzaiolo, oggi occorre anche avere delle nozioni di scienze dell'alimentazione, serve del personale qualificato ma anche gradevole e comunicativo, serve una buona e tempestiva capacità di gestione degli aspetti economici, finanziari e fiscali dell'attività, e magari occorre di farsi pubblicità attraverso i social network e degli eventi dedicati, o anche attivando (perché no?) una scuola per insegnare ai clienti più curiosi come fare una buona pizza a casa loro. Quindi, o si hanno tutte queste attitudini, conoscenze e competenze, oppure occorre affidarsi a professionisti qualificati che possano apportare le proprie esperienze in azienda.

Il mercato è cambiato, ma non servono le sfere di cristallo per comprenderlo, poiché ogni imprenditore è anche cliente a sua volta, ed è guardandosi dentro e attorno che può capire cosa serve per coglierne le enormi potenzialità.

## 6. Il sistema-azienda e la ricerca del valore

Creare valore vuol dire compiere un'azione dalla quale si ottiene un'energia superiore a quella spesa per farla.

Di base il concetto sembra semplice, ma nella realtà ci sono numerosi con i d'ombra che vanno chiariti.

Il primo fra questi può apparire come il più banale, ma è invero il più complesso da capire e spiegare, ossia cosa si intenda effettivamente con la parola "valore" e come questo possa essere misurato in azienda. La domanda è insidiosa perché viene probabilmente in mente una serie di risposte scontate e ritenute tuttora valide, ma profondamente incomplete e in parte perfino non corrette, specialmente alla luce della continua evoluzione dei mercati e dei comportamenti d'acquisto.

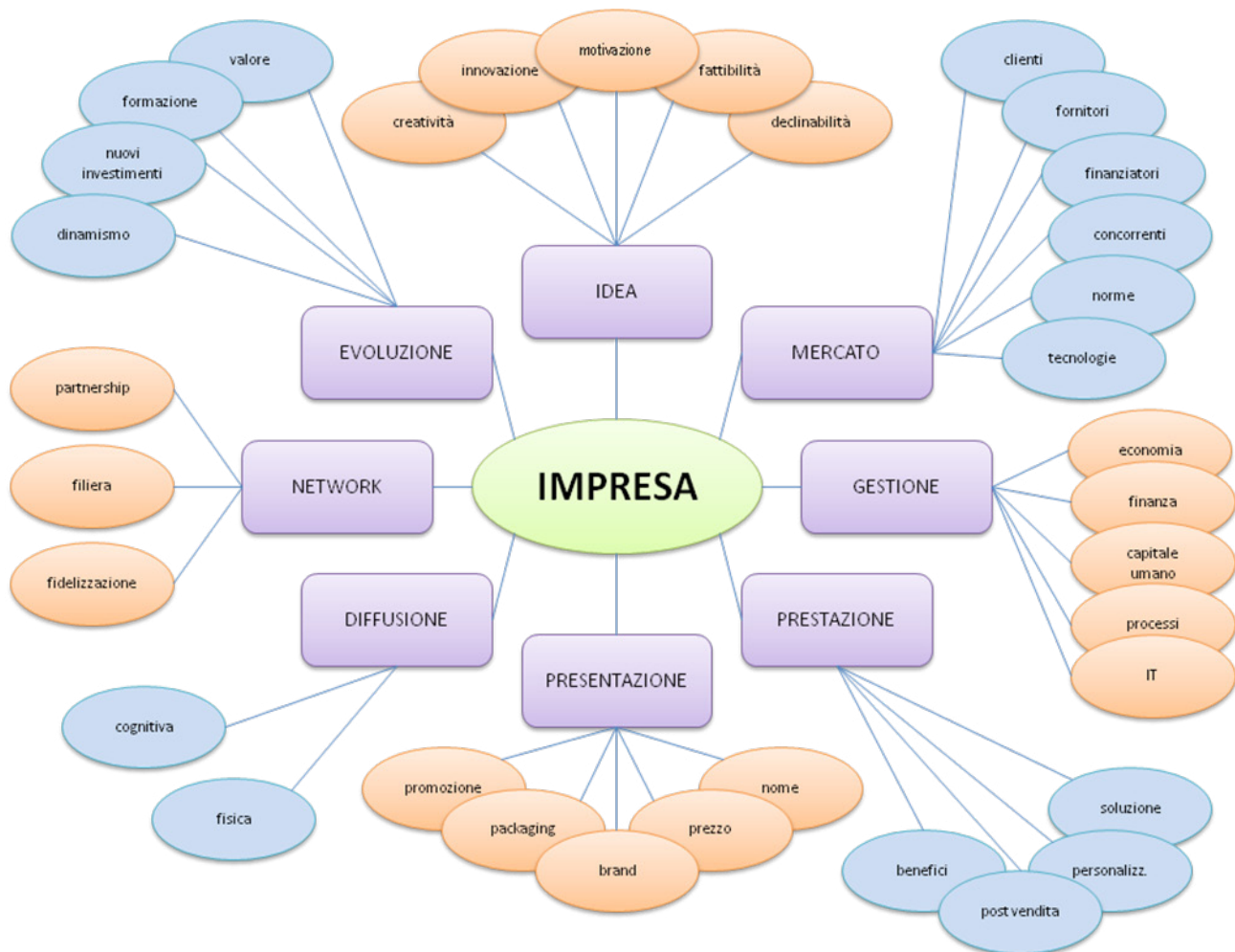
Il valore non è solo una condizione economica e comunque essa non può essere fatta coincidere con voci del bilancio, come il fatturato o l'utile. Ma neppure con numeri frutto di rielaborazioni basilari, come il margine di contribuzione, il margine operativo o anche il flusso di cassa.

Il valore è un'entità complessa, frutto della convergenza tra aspetti economici e finanziari, ma anche legati all'immagine aziendale, al suo potere di influenza del mercato, alla sua efficienza organizzativa, alla sua capacità di evolversi, alla motivazione e alla cultura del proprio capitale umano, e così via. Chiaramente, sembra improbabile misurarlo solo con unità monetarie, come l'Euro, ma occorre necessariamente trovare processi di equivalenza per portare tutto a misure conosciute, condivise, reiterabili.

Quindi la sfida è trovare delle formule, degli algoritmi che possano utilizzare lo stesso metro per valorizzare ogni componente e misurarne l'output a favore dell'azienda.

Ma prima di questo, occorre che tutti abbiano presente cosa il sistema-azienda sia e quanta complessità racchiuda in sé, per poterne valutare distintamente le leve strategiche reali.

*Figura 1 – il sistema-azienda*



## L'Idea:

- Creativa – la creatività è il frutto di una spiccata capacità di osservazione e simulazione ed è quindi una competenza, non un'attitudine innata.
- Innovazione – non è sempre e solo un fatto di tecnologia, ma può essere anche una reinterpretazione di schemi esistenti, o il focus su un nuovo tipo di esigenza o di modalità di presentazione.
- Motivazione – l'idea deve motivare l'imprenditore. Se la motivazione non è nell'idea ma nel denaro che se ne può ricavare, prima o poi sarà la frustrazione a prendere la parola, per mille motivi e in mille diverse circostanze.
- Fattibilità – ovviamente, devono essere disponibili i mezzi e le conoscenze per realizzarla in modo economico, ossia secondo principi di cantierabilità tecnica e redditività superiore allo zero.
- Declinabilità – una buona idea ha già in sé il seme per la propria evoluzione, ma anche per la propria capacità di adattarsi ai vari target.

## Il Mercato:

- Predisporsi al mercato vuol dire preparare i propri strumenti ad affrontare e/o soddisfare TUTTI gli interlocutori e i portatori di interesse nell'azienda.

- Clienti, fornitori (di materiale, merce, servizi, denaro), dipendenti, concorrenti, Stato, sono tutti, in un modo o nell'altro, "interessati" alla nostra impresa e tutti vanno parimenti studiati e segmentati per targettizzare e finalizzare le nostre strategie.
- Ogni mercato, poi, è regolamentato da norme specifiche e dalle tecnologie produttive e distributive che lo animano.

#### La Gestione:

- Significa cercare sinergie.
- Significa avere il senso della prospettiva.
- Significa conoscere la profonda differenza che esiste tra momento economico e momento finanziario: il primo è un presupposto, spesso contrattualizzato, mentre il secondo ne è la manifestazione fisica ed incontrovertibile.
- L'impresa sana deve essere gestita per avere un completo dominio sulle proprie finanze, il che significa avere una cadenzatura entrate-uscite che sia equilibrata nelle masse e nelle tempistiche.
- Il capitale umano, poi, va costantemente valorizzato e motivato.
- I processi e le informazioni vanno ottimizzati, resi pienamente fruibili e concepiti nella prospettiva della continua evoluzione ed economicità.

#### La Prestazione:

- È il momento fondamentale della vita aziendale, il cui presupposto è di reperire, organizzare e trasformare le risorse con due precisi obiettivi: la propria realizzazione economico-finanziaria e la piena soddisfazione dei fabbisogni del Cliente.
- L'impresa moderna non vende semplicemente prodotti e/o servizi, ma eroga un unico pacchetto fatto tanto di beni quanto di prestazioni, dedicando attenzioni ai Clienti prima, durante e dopo la vendita. In tutto questo deve essere in grado di rispettare o addirittura portare giovamento alla società e all'ambiente.

#### La Presentazione:

- Nei regali non è vero che è il pensiero che conta: è il pacchetto che conta!
- Presentarsi al mercato vuol dire curare ogni singolo aspetto della propria comunicazione: nomi (il cui ruolo e le cui variabili determinanti sono molti di più e molto più importanti di quanto di solito si pensi), il packaging (che può avere tanto un ruolo e delle specifiche estetici quanto tecnici), il marchio, la pubblicità.
- Ma non solo: specialmente oggi, con mercati e clienti che sono sicuramente più "evoluti" che in passato, perfino il prezzo è un potentissimo strumento di comunicazione, che di solito, a ragione o a torto, viene "interpellato" istintivamente dai nostri potenziali utenti per verificare in qualche modo il valore della nostra offerta. Secondo una logica assiomatica (ferrea anche se non semplice da spiegare), se un bene costa troppo poco è di scarso valore, se costa troppo può essere di valore ma solo se supportato da un brand adeguato e altrettanto ben posizionato. Il concetto di "prezzo giusto" diventa dunque un crocevia di elementi oggettivi e percezioni soggettive, il che, ovviamente, non rende affatto facile la messa a punto di una adeguata politica di prezzo.

#### La Diffusione:

- La propria esistenza, la propria presenza e la propria offerta vanno diffuse su due distinti livelli:
  - A livello cognitivo, occorre comunicare attraverso i giusti canali, con i giusti strumenti e con i giusti messaggi;
  - A livello fisico occorre identificare la modalità distributiva e commerciale che meglio si adatta alle nostre esigenze (di innovazione, visibilità ed economicità) e a quelle dei nostri Clienti (soddisfazione, gratificazione, comodità).

#### Il Network:

- Come un essere vivente in un ecosistema, indipendentemente dalla sua dimensione e dal suo ruolo, la nostra azienda è sempre e comunque inserita all'interno di un sistema più grande, con cui interagisce di continuo e con il quale si stabiliscono automaticamente una serie di legami di interdipendenza.
- L'azienda destinata a durare e avere successo sa anche, fin dall'inizio, creare e gestire il proprio network di contatti, fatto di Clienti fidelizzati che innescano i passaparola e che garantiscono continuità finanziaria, di Aziende Partner con le quali ricercare sempre nuovi sentieri di cooperazione ed espansione e con le quali "fare massa" per affrontare le sfide più impegnative, di Istituzioni con cui relazionarsi per le più disparate esigenze.

#### L'Evoluzione:

- Non bisogna mai sentirsi arrivati.
- La reazione alla dichiarazione qui sopra è quasi del tutto scontata: tutti penseranno "non mi sentirò MAI così".
- E invece accade quotidianamente.
- È necessario puntare sulla formazione e sull'aggiornamento, perché ogni evento, anche e soprattutto quelli che normalmente non percepiremmo o non andremmo a cercare, è fonte di insegnamento, quindi un'azienda sana è un'azienda ricettiva, attenta, osservatrice, curiosa.
- E nel momento in cui ti rendi conto di aver avuto "l'idea del secolo", è ora scossa di darsi da fare per cercare quella del secolo successivo!
- Il mercato e la cultura hanno ormai acquisito un ritmo talmente accelerato da non perdonare più chi rimane indietro. E rimanere indietro a queste velocità non è poi così difficile.

Il valore per un'impresa è dunque qualcosa di composito, che ha a che fare con quanto si vende (volume di fatturato), quanto margine si ottiene (politica di prezzo ed efficienza produttiva e commerciale), come e quanto si incassa e si saldano i propri debiti, quanto tempo può essere destinato alla formazione e all'aggiornamento, quanta motivazione anima l'imprenditore stesso e i suoi collaboratori e partner.

Il valore va ricercato in ogni suo aspetto: gli utili ottenuti una volta remunerate tutte le risorse (imprenditore compreso) va integralmente reinvestito per migliorare l'azienda e per migliorare il capitale umano che la anima.

## 7. Situazione attuale dell'economia marchigiana e prospettive di business

Si è già sottolineato nei capitoli precedenti come la “crisi” genericamente indicata con questo nome racchiuda in sé, invero, una complessità ben maggiore di quanto non se ne parli, fino al punto che essa non è in realtà un unico evento, ma, specialmente nel caso italiano, una sequenza di crisi specifiche ed in parte interconnesse.

Lo stesso andamento dell'economia nazionale e delle economie dei singoli territori dimostra chiaramente che non si è trattato di un unico e devastante “tsunami”, ma piuttosto di un susseguirsi di onde progressive, un fenomeno molto più subdolo e snervante, capace di scuotere i tessuti imprenditoriali e finanziari fin nelle loro fondamenta. Tra un'ondata e l'altra, si sono registrate deboli riprese, mai però sufficientemente convincenti e durature.

E questo è anche ciò che è successo all'economia marchigiana, che, in particolare, dopo la recessione del 2008 aveva fatto registrare dei timidi segnali di ripresa, per poi però ricrollare, con evidenti segni di rallentamento nel secondo semestre del 2011 e nel primo del 2012, con un trend perfino leggermente peggiore rispetto alla media nazionale.

Il comparto dei beni per la casa ha ceduto più terreno di altri, soprattutto per via del comportamento di acquisto delle famiglie, che, strette dalla morsa del calo dei redditi, della cassa integrazione, della disoccupazione e condizionate ulteriormente dal calo di fiducia nel futuro, ha drasticamente ridotto la spesa per beni durevoli; un rallentamento deciso arriva anche dal settore delle costruzioni, anche dovuto alla complessiva asfissia del credito. Stesso destino e stesse cause anche per il mercato immobiliare, in cui calano le transazioni e calano contestualmente le quotazioni delle abitazioni espresse in termini reali.

Anche l'occupazione continua a calare, soprattutto per via dei settori sopra citati e del cagionevole stato di salute della grande industria in generale. Il tasso di disoccupazione tende comunque ad essere lievemente migliore rispetto a quello nazionale, ma colpisce più duramente i giovani, per i quali, tra l'altro, il grado di istruzione non sembra più essere un elemento discriminante rispetto a quanto lo fosse in passato.

Ma in questo quadro generalmente pessimo, possono essere riscontrati comunque degli elementi di interesse che lasciano presagire delle prospettive interessanti, a partire dal mercato delle calzature: si tratta di operatori che sicuramente hanno iniziato a pagare il conto della crisi molto prima rispetto a praticamente tutti gli altri, ma che ora stanno dando i più convincenti segnali di ripresa, seppur in termini relativi alla crisi complessiva.

Altro spunto di riflessione emerge dai dati sulle condizioni delle varie aziende della regione: la recessione è più evidente in quelle più grandi, mentre gli operatori di dimensioni inferiori stanno dimostrando una reattività complessivamente migliore.

Negli ultimi 12-18 mesi si è anche registrato maggiormente il fenomeno della creazione in massa di nuove micro-imprese, a causa di una convergenza che ha visto da un lato un aumento delle progettualità di potenziali nuovi imprenditori (per via del calo occupazionale generale) e dall'altro il fiorire di iniziative di sostegno professionale o agevolato agli start up, sia a livello nazionale che regionale. A questa nascita oltre la media di nuove imprese, è corrisposto, anche se in modo meno che proporzionale, un fenomeno di chiusura di alcune di queste nuove micro attività. Chi però ha saputo pianificare bene la propria idea di business e chi ha saputo farsi supportare dalle giuste figure professionali, ha avuto una concreta possibilità di scavarsi una nicchia tale da garantire la sopravvivenza e lo sviluppo dell'iniziativa.

I settori che promettono maggiori potenzialità attualmente sono quelli legati più strettamente al territorio, alle tradizioni e alle persone. Detta in altri termini, turismo, servizi alla persona, intrattenimento, ristorazione, agroalimentare e artigianato sono i comparti su cui puntare: le Marche sono una regione che racchiude in sé numerosi vantaggi competitivi, connessi visceralmente alla propria configurazione geografica, alla propria storia, all'alto livello di qualità della vita che offre. Le imprese che riescono a sfruttare tali fattori e che pianificano accuratamente le proprie attività sono quelle che attualmente possono muoversi in controtendenza o addirittura iniziare ad invertire coralmemente le tendenze della crisi.