

L'ARTIGIANATO, LE PMI E LA CRISI: PERCEZIONE, IMPATTO E STRATEGIE DI USCITA

I risultati di una indagine qualitativa tra le imprese
iscritte alla CNA

A cura del Centro Studi CNA



La ricerca è stata realizzata in collaborazione con le Società EURES e RESC.

Il lavoro è stato coordinato da Stefano Fantacone (RESC), Antonio Murzi (Centro Studi CNA), Fabio Piacenti (EURES)

INDICE

■	Introduzione e nota metodologica	5
■	1. La crisi nell'immaginario delle imprese	9
	1.1 L'immaginario della crisi tra le imprese artigiane	9
■	2. Le radici della crisi	13
	2.1 Le radici della crisi	13
	2.2 Cronologia della crisi	16
	2.3 Lo stato della crisi	20
	2.4 L'uscita dalla crisi: 2010, un anno di purgatorio	23
■	3. Conseguenze ed effetti della crisi	25
	3.1 Le conseguenze della crisi nella gestione e cultura d'impresa	25
	3.2 I soggetti colpiti dalla crisi	30
	3.3 Il profilo dell'impresa colpita dalla crisi	33
	3.4 Effetti positivi della crisi reali e auspicati	39
■	4. Iniziative e strategie di uscita dalla crisi	43
■	5. Gli interlocutori delle PMI	47
■	6. Considerazioni conclusive	61

Introduzione e nota metodologica

La presente azione di analisi è costituita da un approfondimento qualitativo sul vissuto, sulle dimensioni e sulle strategie adottate dalle imprese artigiane e dalle PMI iscritte a CNA per affrontare e per rispondere alla crisi.

Accanto a valutazioni e analisi di tipo quantitativo, necessarie ad inquadrare in termini empirici i “numeri” della crisi ed i suoi andamenti a livello settoriale, è stato proposto uno strumento principe della ricerca qualitativa, il *focus group*, finalizzato a far emergere l'immagine e la natura della crisi sia in termini razionali e valutativi (origine, impatto, strategie di uscita, ecc.), sia in termini proiettivi e simbolici (atteggiamenti, immagini, ricordi), raccogliendo le percezioni, le valutazioni, le esperienze e le attese degli imprenditori intervistati.

In termini metodologici si è scelto di ricorrere allo strumento dei *focus group* in quanto capace di raccogliere e valorizzare sia il contributo elaborato dai singoli partecipanti sia quello emerso dall'interazione e dal confronto guidato sulle indicazioni emerse. Il *focus* consente infatti di pervenire a risultati e proposte condivise (in termini prevalenti), articolate e validate all'interno di una discussione informale e poco strutturata, che alterna la produzione di contenuti spontanei (non mediati) a valutazioni più “mediate” e consolidate. Un vantaggio del *focus group* è inoltre rappresentato dalla possibilità che, proprio dall'interazione e dal confronto tra i partecipanti possano generarsi cambiamenti di opinione e atteggiamento sui temi affrontati, elevando il livello della consapevolezza o della adesione ai risultati emersi.

L'impianto metodologico adottato ha previsto il ricorso a 5 *focus group*, articolati su base settoriale (costruzioni, meccanica, servizi alla comunità, beni di consumo, trasporti) realizzati tra il 10 ed il 21 settembre 2009, cui hanno partecipato imprese artigiane e PMI iscritte a CNA. Alcune delle valutazioni espresse vanno pertanto lette anche alla luce del condizionamento derivante dal vincolo associativo.

A ciascuno dei gruppi settoriali, realizzati nelle città di Bologna, Firenze e Roma, ha partecipato un numero di imprenditori compreso tra 6 e 8,

selezionati su base dimensionale (con una presenza di micro-imprese accanto a realtà di maggiore consistenza in termini di addetti e fatturato), su base anagrafica (con una presenza di giovani imprenditori, spesso più aperti all'innovazione, accanto a colleghi più anziani e di più consolidata esperienza e conoscenza dei mercati e dei territori di riferimento) e per tipologia di attività (attraverso la partecipazione di imprese operanti nei comparti produttivi o nei servizi più significativi in relazione alla macro area settoriale di riferimento). La variabile territoriale non è stata inserita nei criteri di rotazione dei *focus group* in quanto si è scelto di privilegiare i territori maggiormente rappresentativi del tessuto imprenditoriale espresso da CNA rispetto ad una più tradizionale articolazione per macro-aree; in ogni caso hanno partecipato ai gruppi imprenditori provenienti dalle più importanti realtà economico-produttive dell'Italia Centro-Settentrionale e da diverse regioni del Sud. È stata infine considerata la composizione per genere (ovvero la presenza di almeno due imprenditrici per gruppo) una variabile significativa ai fini di una più ricca articolazione delle esperienze, dei vissuti e dei punti di vista in merito agli obiettivi della ricerca. In termini schematici, la composizione dei cinque *focus group* è riassunta nella tavola di seguito riportata.

	Location	Settore	Dimensione impresa	Anagrafica imprenditori
Gruppo 1	Firenze	Edilizia e costruzioni	Mix ≤ 4 e > 4 addetti	Mix giovani/anziani Mix uomini/donne
Gruppo 2	Roma	Servizi alla comunità	Mix ≤ 4 e > 4 addetti	Mix giovani/anziani Mix uomini/donne
Gruppo 3	Bologna	Meccanica	Mix ≤ 4 e > 4 addetti	Mix giovani/anziani Mix uomini/donne
Gruppo 4	Bologna	Logistica e trasporti	Mix ≤ 4 e > 4 addetti	Mix giovani/anziani Mix uomini/donne
Gruppo 5	Bologna	Consumi finali	Mix ≤ 4 e > 4 addetti	Mix giovani/anziani Mix uomini/donne

Le aree di analisi affrontate hanno ripercorso l'avvento e l'evoluzione della crisi, ne hanno esaminato gli effetti sulle imprese e sui settori sia in termini di addetti e fatturato sia in termini di riflessione sulla cultura e sui modelli organizzativi adottati e sulle strategie intraprese o da intraprendere per limitarne gli effetti e per individuare idonei e positivi percorsi di uscita.

Oggetto di analisi sono stati inoltre i diversi interlocutori naturali delle imprese iscritte a CNA (il governo centrale, i governi locali, il sistema del credito e la stessa CNA locale e nazionale), in particolare di fronte all'impatto e agli effetti della crisi; sono stati a tale proposito misurate la vicinanza percepita dalle imprese e l'efficacia degli interventi realizzati dai diversi interlocutori e destinati alle PMI.

In termini sintetici, i temi attraverso i quali si è sviluppata la discussione all'interno dei *focus group*, sono riportati nella tavola seguente.

	I temi affrontati nei <i>focus group</i>
Tema 1	definizione, lettura, immagini e simboli della crisi
Tema 2	prevedibilità, comprensione, origine e segnali precursori della crisi
Tema 3	impatto ed effetti negativi della crisi sull'economia, sul settore e sull'impresa
Tema 4	conseguenze ed effetti positivi della crisi, rilevati e attesi
Tema 5	strategie e azioni poste in essere dall'impresa in risposta alla crisi
Tema 6	il barometro della crisi
Tema 7	valutazione degli interlocutori dell'artigianato e delle PMI di fronte alla crisi (Governo Centrale, Governi Locali, Banche, CNA)
Tema 8	interventi da adottare per accelerare l'uscita dalla crisi

1. L'immaginario della crisi

1.1. Difficoltà e cambiamento: l'immaginario della crisi tra le imprese artigiane e le PMI

Il primo obiettivo dei *focus group* è stato quello di analizzare il posizionamento simbolico della crisi tra gli imprenditori intervistati, ovvero gli aspetti profondi della crisi non inquadrabili attraverso elaborazioni razionali e giudizi ponderati.

A tale scopo l'apertura dei gruppi ha previsto associazioni di idee e test di trasformazione finalizzati a definire il carattere della crisi, i criteri (eventuali) che regolano le sue azioni, i tempi, i modi e le direzioni dei suoi movimenti, il suo rapporto con la realtà esterna (con le sue "vittime"), il suo "stile di vita".

È apparso infatti importante comprendere se, e in che modo, gli imprenditori intervistati interagiscono con la crisi, ovvero quale relazione ci sia tra le azioni della crisi e quelle degli imprenditori, quali possibilità di fronteggiare la crisi gli imprenditori avvertano di poter avere e, non ultimo, se abbiano la possibilità di dialogare con la crisi e di produrre risposte e strategie adeguate a limitarne gli effetti negativi, a contrastarla e a superarla.

Partendo da tale presupposto simbolico si è potuto successivamente costruire un percorso di lettura e di analisi del rapporto tra le imprese e la crisi e, in una certa misura, interpretare in maniera più corretta le numerose valutazioni e risposte, ma anche i comportamenti concreti posti in essere per combatterla.

Ciò premesso, i termini più frequentemente associati alla crisi fanno principalmente riferimento ai suoi **effetti avversi e dolorosi in termini generali** (le *lacrime*, i *fazzoletti* per asciugarle, le *difficoltà*, la *fatica*), ai suoi **effetti negativi sull'economia e sulla vita di impresa** (la *recessione*, la *disoccupazione*, la *chiusura delle imprese*, gli *insoluti*, il *1929*), alla sua **origine** (*causata da altri e subita da noi*, *pilotata*) e, in misura consistente, alla **necessità di riflessione sui modelli di produzione e di consumo** (*verifica*, *analisi*, *qualità della vita*, *presa d'atto della realtà*), al **cambiamento** che la crisi inevitabilmente ha

prodotto in termini culturali e nella gestione di impresa (*cambiamento, nuovo modo di pensare, nulla sarà più come prima*) e, in ultimo, alle **opportunità che dalla crisi derivano** o possono derivare (*soluzioni, opportunità, rinascita, nuove risorse, creatività, necessità di reinventarsi*).

Ancora più interessante appare la definizione del profilo simbolico della crisi, in quanto capace di descrivere (anche se indirettamente e di riflesso) il modo in cui le imprese si relazionano ad essa.

Sotto questo aspetto, pur all'interno di un'ampia e differenziata produzione di immagini da parte degli imprenditori che hanno partecipato ai *focus group*, è possibile identificare alcuni tratti caratteristici ricorrenti, dotati di una certa coerenza interna, che delineano un profilo simbolico prevalente del carattere della crisi.

Come riportato in dettaglio nello schema di seguito proposto, la crisi è vista soprattutto nei suoi tratti giovanili, al bivio, pronta a prendere una strada sulla base di processi interni incomprensibili agli operatori economici; è volubile, imprevedibile, dispettosa, ma è anche forte e dinamica, non comunica all'esterno le proprie intenzioni, non ha relazioni che la portino a mediare i propri comportamenti ed agisce secondo necessità: **non è istintiva, ma obbligata a seguire i dettati del proprio codice genetico.**

Per questa ragione, anche se i suoi comportamenti possono fare male, non ne ha coscienza e, quindi, non ne ha colpa; di conseguenza, sembrano dire gli imprenditori intervistati, le responsabilità dei suoi comportamenti vanno cercate altrove. La crisi, d'altra parte, è **come un virus che una volta generato (o generatosi), procede propagandosi, secondo un principio di "necessità interna" finché qualcuno o qualcosa non riesca finalmente a debellarlo.**

Il profilo simbolico della crisi	
Origine ed età	<p>Il “profilo anagrafico” della crisi, coerente con il carattere prevalentemente indicato, è quello di una giovane donna. È “potenza”, è dinamismo che può trasformarsi in diverse cose concrete, che può produrre effetti diversi a seconda di come la realtà esterna reagisca alle sue trasformazioni. Come l’età, anche la sua origine è indeterminata, non ha un luogo in cui vivere, è cittadina del mondo, vive e potrebbe vivere ovunque, ma soprattutto in città.</p> <p>Accanto a questo profilo anagrafico è emerso (soltanto tra alcuni imprenditori del gruppo dell’Edilizia) quello di un uomo maturo, oscuro, il cinquantenne invecchiato, associato alla figura del “grigio burocrate”.</p>
Relazioni e abitudini di vita	<p>La crisi, non sentendo ragioni, non ammette e non ha interazione; non parla la nostra lingua; ha abitudini di vita che la tengono distante dagli altri (sta sveglia la notte); non raccoglie e non subisce condizionamenti esterni: ne produce soltanto (sotto questo aspetto la raffigurazione della crisi proposta da un imprenditore come “terremoto” appare del tutto appropriata).</p>
Il carattere	<p>È il “carattere” della crisi a spiegare meglio di ogni altra indicazione come gli imprenditori la vivono. I suoi tratti fondamentali appaiono infatti quelli di una persona libera, selvaggia, cioè un’entità non condizionata e non condizionabile, non disponibile a mediazioni, che non sente ragioni; quindi imprevedibile, trasformista, ma anche camaleontica, capace di adattarsi immediatamente ai diversi contesti in cui si muove.</p> <p>Alcuni imprenditori (singole citazioni) sottolineano inoltre il carattere cattivo della crisi, quello di una persona abituata a fare del male, un belzebù senza coscienza.</p>

2. Le radici della crisi

2.1 Le radici della crisi, tra dinamiche nazionali e recessione globale

La crisi, secondo le indicazioni emerse nel corso dei *focus group* realizzati tra gli imprenditori, ha una **duplice natura** e una **duplice origine**. La prima è **endogena**, di sistema, che chiama direttamente in causa una corresponsabilità delle imprese e dei modelli di produzione e di consumo su cui “tutti”, durante il ciclo espansivo, si sono quanto meno “adagiati”; la seconda è **esogena**, riconducibile alle grandi speculazioni finanziarie, più lontane dal vissuto quotidiano dell’impresa, e che soltanto marginalmente è figlia del sistema produttivo e degli imprenditori italiani (laddove questi abbiano destinato i propri capitali alla speculazione finanziaria anziché investirli, “rischiando in proprio”, nello sviluppo delle proprie imprese).

Sul primo fronte si parla di una crisi sociale e culturale, di una crisi indotta dai comportamenti economici, produttivi e di consumo adottati dalle imprese (e dalle famiglie), che hanno portato al punto di rottura un sistema non più capace di produrre al proprio interno quegli anticorpi e quei correttivi necessari a mantenere in equilibrio (ancorché dinamico) le fasi del ciclo economico (produzione, distribuzione, scambio, consumo). In termini concreti le imprese associano immediatamente le cause della crisi a “*la fine delle vacche grasse*”, facendo riferimento ad una serie di eccessi, riferiti anche ai propri comportamenti, quali una “*inflazione di produzione*”, una “*perdita di attenzione sui fondamentali della produzione*”, un “*lungo periodo di sperpero e di sprechi*”, che hanno trovato nella crisi la “naturale conclusione”.

Per quanto riguarda invece la natura esogena della crisi, soltanto una minoranza degli imprenditori intervistati (in particolare quelli della meccanica, che ne hanno avvertito in maniera immediata e dirompente l’impatto e, in misura inferiore, quelli dell’edilizia), punta direttamente l’indice sulla più accreditata narrazione che vede la crisi come fenomeno globale, come la conseguenza del terremoto della finanza speculativa sull’economia reale. L’esempio paradigmatico, in più occasioni citato, è quello del fallimento della

Banca d'affari Lehman Brothers, del settembre 2008, che ha dato inizio ad una drammatica reazione a catena sia sul piano economico-finanziario sia sul piano dell'immaginario collettivo, attraverso l'istantanea della caduta dei suoi "colletti bianchi", con le scatole di cartone in mano, i pochi effetti personali e gli occhi bassi, che lasciano per sempre i propri uffici.

Le citazioni relative alla origine esogena della crisi appaiono tuttavia generalmente scolastiche e distaccate, evidenziando un atteggiamento di parziale scetticismo da parte degli intervistati su una concatenazione così complessa e apparentemente astratta, quale la "recessione globale", per poter spiegare interamente le dinamiche inerenti il settore produttivo ed i mercati di riferimento della proprie imprese. In ogni caso la radice esogena della crisi non appare sufficiente, da sola, a spiegarla interamente.

La lettura e l'interpretazione delle cause della crisi variano significativamente tra le imprese dei diversi settori, modificando radicalmente anche la composizione ed il peso attribuito ai fattori endogeni ed esogeni.

Esemplare, al riguardo, è il risultato del settore **edilizia e costruzioni**, che sembra essere approdato alla crisi "con le spalle larghe", ovvero con una certa solidità finanziaria. Ciò non è stato sufficiente a metterle al riparo dalla repentina contrazione del mercato (sia in termini di riduzione della domanda sia di prezzi di vendita), anche senza avvertire un vero e proprio shock.

La forte interdipendenza tra le dinamiche del settore e gli investimenti delle Pubbliche Amministrazioni condiziona peraltro fortemente la percezione e le esperienze degli imprenditori delle costruzioni, i cui risultati ed il cui mercato di riferimento trovano nella committenza pubblica "locale" o, comunque, nell'interlocuzione con l'attore pubblico, uno snodo e uno spazio spesso preponderante. Per questa ragione la lettura dell'origine endogena della crisi tra le imprese di questo settore appare prevalente, anche se il rapporto tra dinamiche della finanza e investimenti immobiliari è avvertito come costitutivo della struttura del mercato del settore.

Ugualmente forte è la lettura "interna" tra le imprese del settore **trasporti**, dove la crisi attuale sembra soltanto intensificare gli effetti di un processo consolidato, le cui cause e radici sono attribuite a fattori di carattere "storico" e "nazionale", riguardando le scelte relative alle politiche dei trasporti adottate relativamente alla tariffazione (la soppressione delle tariffe a forcella è indicata

come una delle cause di sofferenza per le imprese del settore) e alla recente normativa sulla sicurezza (la corresponsabilità della società di autotrasporto relativamente alle ore di riposo obbligatorie, ai tempi di guida, ai comportamenti degli autisti) che, in assenza di controlli regolatori, ha originato fenomeni di concorrenza sleale. I fattori “esterni” della crisi sono invece riferiti alla libera circolazione delle persone, della merci e dei capitali (Schengen, Maastricht, Amsterdam, e successive adesioni), che ha consentito alle imprese concorrenti dell’Est Europa (tra il 2004 e il 2007), meno sottoposte a vincoli e regole stringenti rispetto a quelle italiane, di acquisire crescenti spazi del nostro mercato attraverso una politica dei prezzi fortemente aggressiva

Anche tra le imprese del settore dei “**consumi finali**” (in particolare dell’abbigliamento, calzature e pelletteria) l’idea della crisi si associa a fenomeni di carattere strutturale, che vedono le produzioni a “basso valore aggiunto” particolarmente aggredite dall’apertura dei mercati a Paesi e produttori che operano un vero e proprio *dumping* sui costi e sulle condizioni dei lavoratori (l’esempio ricorrente è quello della Cina) e dove il vero imputato è la *globalizzazione senza regole* più che la recessione che ha colpito l’economia mondiale nell’ultimo anno. Particolarmente avvertito risulta inoltre il fenomeno della **contraffazione**, che colpisce soprattutto le piccole imprese artigiane (la merce contraffatta è destinata al medesimo segmento di clientela che acquista produzioni *non-branded*, vera espressione del *Made in Italy*) contribuendo in misura consistente alla genesi e all’acuirsi della crisi nel settore.

Ugualmente bilanciata, tra componenti endogene ed esogene, è la lettura della crisi proposta dalle imprese dei **servizi alla comunità** (autoriparazioni, tinto-lavanderie, imprese di pulizia), dove la percezione del suo impatto sui mercati e sui comportamenti di consumo locali è comunque vista anche in funzione di una concatenazione più ampia a livello globale. Questa coinvolge infatti le grandi e le medie imprese, principali portatrici della domanda di servizi (oltre che generatrici di indotto diretto e indiretto), ma anche le famiglie, sempre più propense a ridurre e a procrastinare i consumi non necessari, per effetto di un condizionamento di natura psicologica che frena ulteriormente una dinamica economica già negativa.

Soltanto nel settore della **meccanica**, come sopra accennato, la crisi è identificata e percepita nei suoi caratteri distintivi attuali, come crisi interamente esogena, che ha investito un sistema di aziende sostanzialmente in salute, ben posizionato sul mercato e che ha tratto pieno beneficio dalla fase di espansione ciclica del 2006–2007; un settore in cui si manifesta comunque la percezione di alcuni comportamenti impropri, leggeri o distorti, che le imprese hanno adottato nella fase espansiva e che richiede oggi un profondo ripensamento nel ricostruire i valori fondanti dell'attività imprenditoriale e del lavoro.

2.2 La cronologia della crisi

Un tema centrale nella comprensione dell'origine della crisi è quello cronologico, in quanto, come sopra osservato, questa si è manifestata in tempi, modi ed intensità differenti nei diversi settori e contesti, producendo effetti e risposte diverse tra le imprese artigiane.

Le letture dei tempi della crisi sono state dunque letture settoriali che hanno ricostruito gli andamenti dei rispettivi mercati e focalizzato l'attenzione sui segnali, sullo sviluppo delle dinamiche recessive. Per questa ragione appare utile analizzare la cronologia della crisi a livello del singolo settore, identificandone l'evoluzione nel medio e nel breve termine, i segnali e le dimensioni avvertite (la quantificazione e il dimensionamento della crisi risulta ovviamente stimato a grandi linee, come tendenza indicata dagli intervistati. Soltanto attraverso altri strumenti di natura quantitativa, costruiti su campioni rappresentativi di imprese, come il *Barometro della crisi*, realizzato dal Centro Studi della CNA tra i propri associati, si possono fornire stime migliori e scientificamente valide).

Ciò premesso, passando all'analisi della cronologia delle crisi nei singoli settori, distinguendo tra le radici della crisi e la crisi nell'ultimo anno, emergono i seguenti risultati:

Cronologia della crisi	
Trasporti	
Le radici della crisi	Nel 2003, con la legge sulle 48 ore settimanali di lavoro per gli autisti; nel 2006 l'abolizione delle tariffe a forcella (in attuazione del D.lgs 286/2005) e la liberalizzazione delle tariffe hanno creato forti squilibri, colpendo le aziende del settore rispettose delle regole. Anche l'aumento del prezzo del gasolio (un costo aggiuntivo per le imprese di trasporto) ha costituito un forte elemento di criticità per il settore, senza trovare adeguate possibilità di essere ammortizzato nei costi aziendali. Crisi accentuata dalla concorrenza delle imprese dell'Est Europa (tra il 2004 e il 2007).
La crisi nell'ultimo anno	Riduzioni di fatturato del 5-10% legate soprattutto all'andamento di mercato dei prodotti trasportati (ad esempio, molto negativo per le ceramiche ed altre manifatture, mentre tiene bene il trasporto dei prodotti agricoli, dei rifiuti e degli inerti). L'impatto della "crisi globale" dell'ultimo anno non sembra tuttavia eccessivamente significativo, soprattutto se confrontato con la più negativa dinamica settoriale dell'ultimo quinquennio.
Servizi alla comunità	
Le radici della crisi	Tra il primo e il secondo trimestre 2008 (in un caso nel 2007), a seguito di una riduzione della domanda legata all'insufficiente potere d'acquisto dei salari e alla diminuzione dei consumi delle famiglie (l'impoverimento del ceto medio, soggetto centrale nella dinamica dei consumi, è una questione critica di primaria importanza nell'analisi dell'economia italiana degli ultimi anni).
La crisi nell'ultimo anno	A partire dal II semestre 2008 si è avvertita una forte riduzione della domanda di servizi anche da parte delle imprese (medie e grandi), che ha portato, in termini generali, a riduzioni del fatturato del 10-15%. Il settore è arrivato alla crisi avendo già parzialmente ridotto i propri spazi di mercato, trovandosi a dover contrarre ulteriormente utili e fatturato.

Consumi finali	
Le radici della crisi	<p>Nei settori del tessile, calzature, pelletteria e abbigliamento l'origine della crisi è databile storicamente a partire dagli anni '80, con la perdita di competitività del manifatturiero e delle produzioni a basso valore aggiunto, colpiti dalle delocalizzazioni produttive ed esposti alla concorrenza dei Paesi emergenti (Sud-Est Asiatico, Cina e dall'Europa dell'Est), capace di operare con costi di produzione di gran lunga inferiori a quelli Occidentali. Crisi acuitasi negli ultimi anni, soprattutto per il calo delle vendite dei prodotti di largo consumo destinati alla famiglia media.</p>
La crisi nell'ultimo anno	<p>L'impatto della crisi nell'ultimo anno nell'ampio e diversificato settore dei consumi finali non appare quantificabile in termini complessivi, in quanto direttamente legato ai singoli contesti operativi e alle dinamiche specifiche dei segmenti di attività. Più in generale, nel II semestre 2008 la crisi ha investito con maggiore forza le imprese operanti nel settore dei beni di largo consumo, destinati alla famiglia media. A questa dinamica hanno fortemente contribuito una componente psicologica ed una componente "etica", che hanno coinvolto anche i ceti benestanti (<i>"anche gli imprenditori che mettono gli operai in cassa integrazione hanno ritrosia etica a spendere..."</i>).</p>
Edilizia	
Le radici della crisi	<p>Nel settore dell'edilizia i primi segnali della "crisi" o, più esattamente, di rallentamento, sono avvertiti dalle imprese nel 2005/2006, con la riduzione degli investimenti pubblici. Significativo appare al riguardo anche il ruolo del Patto di Stabilità Interno (Dpef 2007-2011), che prevede per Province e Comuni (e, sperimentalmente, per le Regioni) vincoli sui saldi di spesa, riprendendo la logica del Patto di Maastricht.</p>

<p>La crisi nell'ultimo anno</p>	<p>Anche nell'ultimo anno è proseguito il rallentamento del settore, che ha determinato alcuni cambiamenti nella sua composizione (maggior presenza di piccoli appalti e ristrutturazioni rispetto ai grandi lavori) ed un'ulteriore contrazione delle opportunità di mercato (più invenduto e caduta dei prezzi). Le imprese del settore che hanno partecipato ai <i>focus group</i> appaiono tuttavia generalmente ancora capaci di contenere gli effetti negativi della crisi, ovvero di evitare che le contrazioni di fatturato, pur registrate, si trasformino meccanicamente in passività di bilancio.</p>
<p>Meccanica</p>	
<p>Le radici della crisi</p>	<p>Nessun imprenditore della meccanica che ha partecipato ai <i>focus group</i> ha individuato radici della crisi antecedenti all'ultimo anno; al contrario, il settore era caratterizzato fino al 2007 da una positiva fase espansiva e da forti spinte dinamiche agli investimenti e all'innovazione.</p>
<p>La crisi nell'ultimo anno</p>	<p>La crisi è arrivata improvvisa e dirompente tra ottobre e novembre 2008 (simultaneamente al fallimento di Lehman Brothers), generando un istantaneo blocco di nuovi ordinativi e l'annullamento di molti di quelli in essere ("<i>è crollato il mondo</i>", ha ben sintetizzato un'imprenditrice del settore); il calo del fatturato e degli ordinativi segnalato dalle imprese intervistate ha assunto valori generalmente compresi tra il 40% e il 60% tra ottobre 2008 e giugno 2009 (in un caso è stato registrato un -80%), per attenuarsi nei mesi successivi.</p>

2.3 Lo stato della crisi

Come indicato nella nota metodologica, i *focus group* sono stati realizzati nel mese di settembre 2009, divenendo tale riferimento temporale l'occasione sia per "fare il punto" sullo stato della crisi sia, in prospettiva, sui possibili o previsti tempi di uscita.

In realtà la dimensione "ignota" della crisi, legata alla "*subitanità*" con cui si è manifestata ("*una grande incognita, piovuta da fuori e improvvisa*") ma, soprattutto, all'incertezza sulla sua possibile evoluzione e ai dubbi sull'efficacia degli strumenti adottati per contrastarla, costituisce un elemento comune alla maggioranza degli intervistati; di conseguenza, se gli imprenditori risultano generalmente concordi nel definire il quadro presente come "*la fine della caduta*", ovvero una fase in cui si è arrestato il ciclo espansivo della crisi, si rileva ancora un timore piuttosto diffuso (inconscio o consapevole) che "*non si sia davvero toccato il fondo*".

Anche in questo caso appare tuttavia utile proporre una lettura su base settoriale, per contestualizzare meglio la sintesi delle sensazioni, dei segnali e, naturalmente, delle letture dei rispettivi mercati:

Lo stato della crisi	
Meccanica	
<p>È finito il ciclo espansivo della crisi.</p> <p>Dal luglio 2009 i primi segnali di ripresa</p>	<p>Dal <i>focus group</i> tra le imprese della meccanica, una coerenza analoga a quella emersa nel posizionare l'inizio della crisi a ottobre/novembre 2008, si rileva nell'indicare il mese di luglio 2009 come primo periodo positivo (o "molto positivo"), eleggendolo quindi (provvisoriamente) come possibile inizio della ripresa. In realtà non sempre ad agosto si è confermata la tendenza del mese precedente ed il bimestre settembre-ottobre è caratterizzato da grande incertezza (come di seguito analizzato, tra gli effetti della crisi vi è la forte difficoltà a prevedere i tempi e l'entità degli ordinativi, e di programmare il lavoro). In ogni caso, anche laddove l'ultimo trimestre sia stato segnato da un andamento positivo "<i>non ci sono più i numeri della produzione che si avevano prima della crisi</i>".</p>

Consumi finali	
Arrivano i primi fax. Piccoli ordini per ricominciare a sperare	Le imprese intervistate (tessile, pelletteria, calzature), dopo la contrazione degli ultimi anni, segnalano di aver ricevuto qualche nuovo ordine, che ha rimesso in movimento l'attività, seppure in misura limitata. Permangono invece forti problemi di liquidità, aggravati dall'indifferenza del sistema bancario, che incidono molto negativamente sul settore (in particolare sui suoi segmenti "deboli" quali i contoterzisti e le PMI "monocliente").
Servizi alla comunità	
Stabilmente bassa la domanda delle famiglie. Sporadici segnali positivi dalle imprese	Tra le imprese dei servizi alla comunità si segnala in relazione alla domanda delle famiglie una stabilizzazione di bassi consumi (sono ormai cambiati i comportamenti, si sono ridotte le spese non necessarie, sono aumentati il riuso e il recupero e, come per l'economia delle imprese, si tende a procrastinare i pagamenti per i servizi ricevuti). Qualche sporadico segnale positivo viene invece dalle imprese, la cui domanda di servizi è tuttavia ancora molto irregolare (spot) e di dimensioni inferiori a quella del passato.
Edilizia	
Ancora nessun segnale positivo. Solo interventi necessari	La valutazione sullo stato della crisi emersa tra le imprese dell'edilizia indica la presenza di una coda inerziale del processo negativo di rallentamento del settore. Non sono riportati segnali positivi, se non legati alla presenza di una quota della domanda correlata ad interventi necessari o non procrastinabili (manutenzioni, rifacimenti, piccole ristrutturazioni).

Trasporti	
Non si è ancora toccato il fondo	Nel settore dei trasporti la dinamica negativa “di lungo periodo”, più volte segnalata, sembra procedere in forma lineare anche negli ultimi mesi. Tutti i fattori di criticità alla base della crisi del settore risultano infatti ancora presenti ed attivi e la percezione conseguente è che <i>“non si è ancora toccato il fondo”</i> . Lo spettro del declino (mancanza di nuovi clienti, calo delle tariffe, costi di gestione non concorrenziali, “produttività” inferiore a quella dell’Est Europa) avanza tra le aziende del settore.

2.4 L'uscita dalla crisi: 2010, un anno di purgatorio

Ancora più difficoltosa appare la valutazione delle imprese intervistate in merito ai tempi di uscita dalla crisi.

Tale difficoltà è legata ad alcune motivazioni di carattere generale, ascrivibili alla complessità dell'economia globalizzata, ma anche a fattori di carattere specifico, derivanti da una osservazione del mercato, necessariamente circoscritta, dei singoli imprenditori.

In termini schematici, scendendo dal generale al particolare, alcune considerazioni riassuntive aiutano a comprendere meglio i risultati emersi:

- A. nell'economia globalizzata i tempi dei cicli economici sono sottoposti a forti accelerazioni che ne comprimono la durata amplificandone gli effetti (sia positivi sia negativi), rendendo più complesso il loro inquadramento logico e cronologico (origine, evoluzione, massima espansione, rallentamento, chiusura);
- B. le stesse più autorevoli Istituzioni economiche internazionali (FMI, OCSE, ecc.) realizzano previsioni sui tempi di uscita dalla crisi spesso disomogenee o contraddittorie, rischiando di produrre ulteriore incertezza tra gli operatori economici e nei mercati;
- C. i primi segnali di ripresa sono stati avvertiti (laddove ciò è avvenuto), soltanto da luglio 2009, non consentendo quindi alle imprese una valutazione sulla possibile fase di uscita dalla crisi basata su numeri e indicatori più consolidati;
- D. l'incognita della crisi, la sua natura imprevedibile e camaleontica, e le ferite da essa generate, spingono le imprese a formulare previsioni caute o, comunque, non eccessivamente ottimistiche;
- E. accanto agli indicatori "contabili" della crisi (fatturato, ordinativi, ecc.) il cui segno, in termini tendenziali, è tornato talvolta positivo, esistono effetti negativi a lungo termine (impatto occupazionale, maggior costo delle materie prime, caduta dei prezzi di vendita, inferiore propensione al consumo, ridotta ricchezza disponibile) che non consentono una definizione univoca di "uscita dalla crisi" (si domanda, significativamente,

un imprenditore: *“non si capisce quanto tempo ci è richiesto come collettività per recuperare il terreno perduto”*

Ciò premesso, soltanto dal *focus group* tra le imprese della **meccanica**, emerge una quasi univoca valutazione sui tempi di uscita dalla crisi: il mese di luglio 2009 rappresenta, infatti, il primo periodo positivo, prefigurando, almeno provvisoriamente, il possibile inizio della ripresa.

Più in generale **in tutti i gruppi si prefigura una uscita lenta dalla crisi** e, riprendendo la lettura chiaramente emersa tra le imprese della meccanica, gli intervistati concordano nel considerare il **2010 un anno di purgatorio**, in cui si continueranno a subire gli effetti della crisi, senza ulteriori aggravii e, presumibilmente, in misura inferiore al 2008–2009.

Esistono infine condizioni particolari, interne alla vita dei settori, cui potrebbe legarsi una repentina ripresa, indicata ad esempio dalle imprese dei **trasporti** in una riforma complessiva che ne ridefinisca la *governance*; per le imprese dell'**edilizia** la fine della crisi si associa ad una ripresa dei valori immobiliari e dei prezzi di vendita; mentre per quelle dei **consumi finali** e dei **servizi alla comunità** l'uscita dalla crisi si lega ad un auspicabile rilancio generale del sistema economico, capace di restituire fiducia, di distribuire ricchezza alle famiglie e alle imprese e, in tal modo, di rilanciare i consumi.

3. Conseguenze ed effetti della crisi

3.1 Le conseguenze della crisi sulla gestione e sulla cultura d'impresa

La lettura delle conseguenze della crisi appare strettamente correlata all'inquadramento e all'analisi del suo ingresso e della sua presenza nei diversi settori del mercato.

Ciò significa, in primo luogo, che laddove l'origine della crisi sia stata posizionata dagli intervistati in anni lontani (come è avvenuto nel settore dei trasporti o nelle calzature) anche la lettura dei suoi effetti ha avuto un analogo inquadramento, presentandosi come "ricostruzione storica" delle specifiche dinamiche settoriali più che come attenta valutazione delle più recenti modificazioni intervenute. In questo caso è stato quindi necessario sollecitare le imprese a concentrare l'attenzione sull'impatto della crisi nell'ultimo anno, legando i risultati più recenti alla ricostruzione di medio-lungo periodo.

Come già segnalato in precedenza, anche nella lettura delle conseguenze della crisi le dinamiche e le realtà settoriali disegnano scenari differenziati, sia sotto il profilo quantitativo, sia per causalità e condizioni che si legano allo stato delle imprese nel momento in cui ne hanno avvertito gli effetti.

Ed anche a livello delle singole imprese le esperienze e gli andamenti risultano evidentemente differenti o contrapposti, emergendo bilanci e trend fortemente positivi accanto a situazioni di elevata criticità. Le imprese intervistate non costituiscono tuttavia un campione rappresentativo dell'universo delle imprese artigiane e delle PMI iscritte a CNA, quanto piuttosto una serie di nodi del sistema produttivo, un insieme di posizioni, esperienze e prospettive che, complessivamente, possono restituire una fotografia generale delle dinamiche dell'economia e della crisi. Non risulta pertanto rilevante, ai fini dell'analisi, "clusterizzare" le imprese in base ai *trend* di fatturato, quanto piuttosto concentrare l'attenzione sul quadro complessivo che, attraverso di esse, risulta possibile ricostruire.

Ciò premesso appare utile concentrare l'attenzione sui più significativi *effetti e conseguenze della crisi* osservati, condivisi o vissuti dall'insieme delle imprese artigiane e delle PMI intervistate. Allo stesso modo, oggetti privilegiati di osservazione risultano i cambiamenti prodotti sia nei due grandi segmenti della vita di impresa, quali il **ciclo produttivo** e l'**organizzazione e la cultura d'impresa**, così come i **contesti settoriali e territoriali** in cui le imprese operano.

Sono quindi numerosi gli effetti segnalati, riguardando in termini generali la contrazione di tutti i valori economici positivi per l'impresa (produzione, ordinativi, fatturato, utili), la ridefinizione delle relazioni, delle reti e delle strategie, ma anche l'emersione di nuove situazioni non necessariamente positive per i settori analizzati (speculazioni, nuova imprenditorialità irregolare, "*filibustering*"), a sottolineare come la crisi, in quanto prodotto di una distorsione del mercato, non può certamente essere, in sé, generatrice di contesti e di dinamiche di segno esclusivamente positivo. Più in dettaglio gli effetti della crisi segnalati con maggiore enfasi degli imprenditori sono riportati nella tavola successiva.

Principali effetti della crisi sul ciclo produttivo		
⊕⊕⊕⊕⊕	Riduzione del fatturato	È il primo e più frequente "indicatore" segnalato dalle imprese per esplicitare una dinamica negativa indotta dalla crisi. La riduzione del fatturato cambia significativamente nei tempi, per settori e per singola impresa, variando in diversi casi il proprio segno (alcune imprese hanno infatti conservato o consolidato il proprio, sfruttando una rendita di posizione, una capacità anticipatoria del cambiamento o efficaci strategie di diversificazione, posizionamento o riposizionamento). In generale nell'ultimo anno sono state comunque significative le riduzioni segnalate, raggiungendo valori compresi tra il 10% e il 50% e attestandosi nelle situazioni più critiche anche sul 65-70% (in particolare nelle imprese della meccanica).

⊕⊕⊕	Variazione del portafoglio clienti	Un effetto rilevante della crisi nella vita di impresa è costituito dalla modificazione del portafoglio clienti, ovvero dalla sostituzione di quote rilevanti del fatturato (generalmente indicate tra il 20% e il 70%) da una clientela consolidata a “ordinativi spot” e nuovi clienti acquisiti proprio nell’ultimo anno. Se questo processo di “rimescolamento” ha contribuito a salvaguardare i fatturati delle imprese o a ridurre le contrazioni, ha comunque portato due importanti conseguenze negative, rinvenibili dalle crescenti difficoltà delle imprese a programmare il lavoro (riducendo le economie di scala e aumentando al limite la flessibilità) ed esponendo le stesse a maggiori rischi derivanti dal venir meno dei rapporti fiduciari, consolidati nel tempo.
⊕ ⊕	Riduzione del valore degli ordinativi	Strettamente correlata ai primi due effetti segnalati è la riduzione del valore medio degli ordinativi. L’atteggiamento di generale cautela che caratterizza sia le imprese che vivono un ciclo positivo sia quelle che avvertono i primi segnali della “fine della caduta”, produce una “ripresa lenta” (così come previsto dai più accreditati analisti) caratterizzata da investimenti limitati e produzioni strettamente commisurate alla domanda effettiva. Anche il peso crescente dei lavori e dei clienti spot, spesso associabili a richieste di beni o servizi limitati e specializzati, contribuisce a spiegare la riduzione segnalata del valore medio degli ordinativi.
⊕⊕	Emergere di nuovi spazi speculativi	Un ulteriore effetto della crisi e del “rimescolamento” delle relazioni tra le imprese (non soltanto in termini economici), è l’emergere di nuove forme speculative, individuate, ad esempio, nell’aumento del costo di alcune materie prime (come l’acciaio) pur in presenza di una riduzione della domanda, ma anche nel rafforzamento delle “rendite di posizione”. Così le grandi imprese e i grandi marchi che operano in una posizione dominante sul mercato tendono a forzare la concorrenza (soprattutto tra le contoterziste), sfruttandone la situazione di difficoltà per ottenere riduzioni di prezzo che costringono le imprese fornitrici a lavorare “al costo”. A ciò si affiancano tempi effettivi e dilazioni dei pagamenti, decisi unilateralmente dalle imprese committenti, al di là delle condizioni contrattuali stabilite, che finiscono per “strozzare” le imprese fornitrici.

⊕⊕⊕⊕⊕ = massima rilevanza; ⊕ = minima rilevanza

Meno rilevanti sono risultati nel complesso i tagli all'occupazione, se si esclude il settore della meccanica dove invece l'impatto della crisi sulla domanda di lavoro è risultato particolarmente importante. Per quanto riguarda gli altri settori di indagine occorre comunque ricordare che numerose imprese hanno dichiarato di aver bloccato il *turn-over* o rinunciato ai collaboratori a progetto, e che il tempo delle ristrutturazioni arriverà nel momento in cui la crisi si sarà finalmente stabilizzata. **È pertanto prevedibile che il problema occupazionale si manifesterà con maggiore incisività ed urgenza per le imprese artigiane e per le PMI nei prossimi mesi.**

In ogni caso la maggior parte degli imprenditori intervistati, consapevole della centralità della risorsa competenza nella piccola impresa, ha cercato di non perdere, anche nel periodo negativo attraversato, le proprie professionalità interne; soltanto in questo modo sarà infatti possibile essere pronti per affrontare la ripresa e per uscire, quanto prima, dalla crisi.

Tra le conseguenze della crisi sulla vita di impresa (in realtà in parte indotte in parte poste in essere dalle imprese stesse) vi sono naturalmente quelle che hanno riguardato l'organizzazione di impresa, citate nel capitolo del rapporto che affronta il tema relativo alle strategie di risposta alla crisi.

È utile tuttavia anticiparle nella presente sezione, in quanto risposte "temporanee", a breve termine, utili a "resistere" durante il passaggio della fase più dirompente della crisi.

Principali effetti della crisi sull'organizzazione d'impresa		
⊕⊕⊕	Aumento della flessibilità	In tutti i settori osservati si segnala un aumento della flessibilità interna (dei processi e del lavoro), necessaria per rispondere alla più alta variabilità della domanda, determinata come precedentemente osservato, dall'aumento dei clienti spot, dalla impossibilità di una vera programmazione e dalla riduzione degli ordini medi.

⊕⊕	Azzeramento delle scorte e cambiamento nella gestione del magazzino	<p>All'interno del settore della meccanica e dei prodotti manifatturieri destinati ai consumatori finali (come l'abbigliamento o le calzature) le imprese, vista anche la minore liquidità disponibile, hanno fatto ricorso alle scorte di magazzino, riducendone sensibilmente le dimensioni e modificandone la gestione e l'organizzazione.</p> <p>Tale cambiamento porta ad una riduzione dei tempi di permanenza della merce in magazzino ma ad un allungamento dei tempi complessivamente richiesti al prodotto di percorrere l'intera filiera (l'impresa infatti non può avviare la produzione subito ma deve attendere l'arrivo delle materie prime e dei semilavorati).</p>
⊕⊕⊕	Mancanza di programmazione	<p>L'incertezza degli ordini porta le imprese manifatturiere a non poter programmare adeguatamente l'attività produttiva. Tale fattore costringe le imprese a modificare l'organizzazione interna attraverso un utilizzo emergenziale del <i>just in time</i>. La mancanza di programmazione rischia inoltre di ripercuotersi negativamente sulla stabilità produttiva e aziendale nel suo complesso.</p>
⊕⊕	Allungamento dei tempi tra l'avvio dell'ordine e l'arrivo della merce	<p>L'aumento dei tempi per la produzione, investendo anche le imprese che operano nelle fasi a monte della filiera, si ripercuotono sui tempi di produzione di tutta la filiera, ampliandone la durata (ad esempio sui tempi che intercorrono tra l'avvio di un ordine ad un fornitore e l'arrivo della merce).</p>
⊕	Distribuzione del lavoro nel tempo	<p><i>"Non posso produrre ora in quanto ho i lavoratori in Cassa Integrazione"</i> è quanto riferito da un fornitore a un imprenditore che ha partecipato all'indagine. Tale "paradosso" è emblematico della necessità delle imprese di distribuire il lavoro nel tempo per cercare una maggiore stabilità produttiva, evidenziando inoltre lo stato di incertezza degli operatori economici.</p>

⊕⊕⊕⊕ = massima rilevanza; ⊕ = minima rilevanza

3.2 I soggetti colpiti dalla crisi

Se la presenza della crisi nelle sue diverse forme, dimensioni, intensità e tempi può essere considerata una percezione condivisa da tutti gli imprenditori che hanno partecipato ai *focus group*, la lettura di quali siano i soggetti da essa più colpiti presenta significativi elementi di riflessione. Se, infatti, la crisi sembra investire trasversalmente l'intera realtà sociale ed economico-produttiva, presentandosi come fenomeno globale che investe i settori, il mondo del lavoro, la produzione e i consumi, prevale nell'orientamento dei cinque *focus group* la volontà di operare importanti distinguo e differenziazioni, e di costruire una gerarchia che evidenzia in modo netto come l'impatto, l'intensità e la pervasività della crisi tra i diversi soggetti colpiti non siano in alcun modo sovrapponibili.

Sotto questo aspetto la gerarchia proposta ed ampiamente condivisa tra le imprese intervistate pone al primo posto le imprese (soprattutto le PMI), seguite dai lavoratori del privato, che rischiano di perdere il posto, dai liberi professionisti che lavorano per le imprese e dai "soggetti deboli" in termini generali (famiglie, anziani, studenti, bambini), in presenza di scarse risorse da destinare all'assistenza e ai servizi.

La gerarchia dei soggetti più colpiti dalla crisi		
⊕⊕⊕⊕⊕	Le imprese	Tutti i gruppi realizzati convergono nell'indicare l'impresa quale soggetto più colpito dalla crisi, ed in particolare la PMI (un'ampia analisi del profilo dell'impresa colpita dalla crisi è di seguito proposta). La crisi è quindi tale perché entra nell'economia reale e lo fa aggredendo in primo luogo la vita delle imprese quali soggetti capaci di orientarsi e di reagire all'interno di congiunture e cicli (espansivi o recessivi che siano) "naturali" e comprensibili del mercato, ma sostanzialmente disarmate di fronte ad una crisi, come quella in atto, particolarmente intensa, imprevedibile ed ancora largamente "oscura" (in termini di durata, possibilità e strategie di uscita).

⊕⊕⊕	I lavoratori (del privato)	Se la crisi investe le PMI anche i lavoratori di queste realtà risultano particolarmente “a rischio”, laddove dalla crisi discendano dolorosi tagli occupazionali e ristrutturazioni. A tale riguardo gli intervistati enfatizzano non tanto la effettiva diffusione dei tagli occupazionali (peraltro ad oggi rilevabili soltanto in alcuni settori e tipologie di imprese), quanto l'impatto dirimpente, per l'individuo e la famiglia, della perdita del lavoro.
⊕	I liberi professionisti	Gli intervistati citano i liberi professionisti tra i soggetti più colpiti soprattutto laddove questi lavorino principalmente per le piccole imprese, portate a contrarre al massimo i costi (esterni e interni).
⊕	I soggetti deboli	Anche i soggetti deboli del corpo sociale (famiglie, anziani, studenti, bambini) sono indicati dagli intervistati, seppure in maniera saltuaria, come soggetti indirettamente colpiti dalla crisi, in quanto questa riduce la disponibilità di risorse da destinare ai servizi per le fasce più deboli, così come le opportunità per le nuove generazioni.

⊕⊕⊕⊕⊕ = massima rilevanza; ⊕ = minima rilevanza

Come già evidenziato in relazione agli effetti della crisi, è possibile segnalare anche per i soggetti coinvolti alcune “zone franche”, ovvero soggetti, gruppi sociali e condizioni che non sono stati sfavoriti dai mutamenti prodotti dalla crisi o che, addirittura, possono averne ricevuto qualche, pur parziale, beneficio.

Il riferimento immediato è quello della Pubblica Amministrazione, dei dipendenti pubblici e, parzialmente, dei pensionati che, disponendo di un reddito stabile, non hanno visto peggiorare la propria condizione. Analogamente le imprese che dispongono di “rendite di posizione” o che operano in segmenti di mercato “protetti” non hanno avvertito la crisi ma, anzi, hanno consolidato in termini competitivi la propria posizione (disponendo delle risorse per realizzare investimenti e diversificare prodotti e servizi).

Le "zone franche"		
⊕⊕⊕⊕⊕	I lavoratori dipendenti (pubblici)	Anche su questa indicazione si rileva la convergenza di tutti i <i>focus group</i> realizzati, evidenziando una contrapposizione, almeno sul piano latente, tra piccole imprese del privato, non assistite e chiamate a fronteggiare le conseguenze della crisi più forte degli ultimi decenni, ed un sistema pubblico, totalmente tutelato a prescindere dai livelli di efficienza, efficacia e produttività espressi. Al di là di questo generale atteggiamento, gli imprenditori intervistati segnalano che quanti non hanno visto ridursi il proprio reddito non possono aver avvertito la crisi e che, al contrario, hanno beneficiato di alcune riduzioni dei prezzi registrate nell'ultimo anno. Analogo è il discorso relativo ai pensionati, anche se viste le ridotte possibilità di consumo che in genere la pensione consente, le citazioni sono meno numerose ed il riferimento è soprattutto alla continuità del reddito.
⊕⊕⊕	Le "rendite di posizione"	Un'altra importante "zona franca" dagli effetti negativi della crisi, indicata dagli intervistati, è quella relativa alle imprese che dispongono di rendite di posizione o che operano in segmenti di mercato "protetti", perché direttamente o indirettamente legati all'economia pubblica (P.A., aziende municipalizzate, ecc.). Esempi significativi emersi al riguardo sono l'attività di revisione auto o il trasporto di rifiuti, ovvero attività in cui la continuità della domanda è garantita da prescrizioni normative o dall'interesse economico generale.

⊕⊕⊕⊕⊕ = massima rilevanza; ⊕ = minima rilevanza

3.3 Il profilo dell'impresa colpita dalla crisi

L'inequivocabile centralità dell'impresa tra i soggetti più colpiti dalla crisi, ed in particolare della piccola impresa (con una chiara e diretta identificazione degli imprenditori che hanno partecipato ai *focus group* come target elettivo degli effetti della crisi), rappresenta un risultato certo interessante ma in larga misura prevedibile.

Per questa ragione è apparso utile approfondire il profilo dell'impresa colpita dalla crisi attraverso le quattro prospettive della **dimensione e struttura d'impresa**, dei **mercati di riferimento** (estero, nazionale, locale), delle **tipologie prevalenti di clientela** (pubblica amministrazione, grandi imprese, consumatore finale), e delle **caratteristiche del *management* e della struttura organizzativa**.

Sotto questo aspetto particolarmente interessanti appaiono i risultati emersi, delineando alcuni tratti ben definiti dei profili di impresa colpita dalla crisi, ma anche evidenziando percezioni e valutazioni fortemente antitetiche, a conferma della grande difficoltà incontrata dalle imprese nel leggere la crisi nelle sue diverse articolazioni. È evidente che tale difficoltà ha investito ed investe la comunità nel suo insieme (da quella accademica, alle istituzioni, agli organismi nazionali e internazionali), ma segnala anche la presenza di forti condizionamenti settoriali e di letture direttamente legate alla posizione di ciascuna impresa nel mercato.

Ciò premesso, volendo delineare in termini molto generali il **profilo dell'impresa colpita dalla crisi**, questa si caratterizza essenzialmente come **impresa piccola** (o, secondariamente, media), con una **struttura rigida di costi fissi** (dipendenti, strutture, ecc.), un **portafoglio clienti e una gamma di prodotti/servizi di limitate dimensioni, sottocapitalizzata e governata da un *management* impreparato a leggere e interpretare i segnali e le esigenze di cambiamento del mercato**.

Al di là del profilo schematicamente sopra proposto, assai più ampia e articolata è la riflessione sul rapporto tra profilo dell'impresa e impatto della crisi, richiedendo una attenta lettura disaggregata per i diversi aspetti della vita, dell'organizzazione e del posizionamento dell'impresa. Il primo aspetto fa riferimento alla struttura dell'impresa, intendendo con questa espressione

non solo l'aspetto dimensionale, ma anche la propensione ad investire, il suo ruolo all'interno del sistema economico e il livello di capitalizzazione.

La struttura di impresa	
Le dimensioni aziendali	<p>A giudizio della quasi unanimità degli interlocutori che hanno partecipato ai <i>focus group</i>, dal punto di vista dimensionale sono le PMI a soffrire maggiormente la crisi, per le minori risorse disponibili e possibilità di rispondere agli effetti della recessione.</p> <p>A giudizio degli intervistati, infatti, la grande impresa ha maggiori strumenti, per le possibilità di entrare e ed operare in “nuovi” mercati, sia nella vendita di prodotti e servizi che nell'approvvigionamento di materie prime e semilavorati.</p> <p>Diversamente, una piccola minoranza ritiene che le imprese più colpite dalla crisi siano quelle di grandi dimensioni, per gli elevati costi fissi e la maggiore rigidità e difficoltà ad adattarsi nel breve periodo ai mutamenti del mercato.</p>
Gli investimenti effettuati	<p>Un elemento ricorrente tra gli intervistati nell'individuare le caratteristiche e il profilo delle imprese più colpite dalla crisi fa riferimento agli investimenti effettuati. Se da un lato la propensione ad investire viene vista come una risorsa strategica per la differenziazione dell'azienda e per la sua crescita nel medio e nel lungo periodo, dall'altro costituisce un fattore di rischio per l'impresa stessa. A tale riguardo gli interlocutori indicano tra le imprese potenzialmente più colpite dalla crisi quelle che hanno effettuato investimenti nella fase immediatamente precedente alla recessione dell'economia e che non sono quindi riuscite ad ammortizzare e a recuperare i costi nel tempo. A giudizio degli imprenditori sono queste imprese che dovrebbero invece essere maggiormente tutelate dalle Istituzioni, in quanto sono quelle che in fase di ripresa dell'economia potranno fornire un maggiore contributo.</p>

<p>La marginalità delle imprese</p>	<p>Un altro elemento che emerge con forza è la marginalità delle imprese, intendendo con questa espressione quelle aziende che rivestono sul mercato un ruolo marginale, che non effettuano investimenti e perseguono esclusivamente l'interesse individuale, anche a discapito di quello collettivo (facendo ricorso al lavoro nero, all'evasione fiscale, o ad altre tipologie di illeciti).</p> <p>In questo contesto, se da un lato la maggior parte degli interlocutori auspica una uscita dal mercato di queste imprese, ossia che la crisi "faccia pulizia", dall'altro teme un esito opposto, ossia che queste imprese, riuscendo in maggior misura a contenere o ad abbattere i costi (fiscali e contributivi ad esempio), possono uscire "vincenti" da questa congiuntura. Il rischio è, quindi, quello di avere al termine della crisi un sistema produttivo indebolito, con un rafforzamento delle imprese marginali e una perdita di imprese di "qualità" che hanno investito in strutture, formazione e innovazione e che invece potrebbero garantire al sistema paese una più rapida e consolidata uscita dalla crisi.</p>
<p>Il livello di capitalizzazione</p>	<p>Infine, un ulteriore elemento che può accentuare o ridurre gli effetti della crisi, evidenziato tuttavia da un numero limitato di interlocutori, è il livello di capitalizzazione dell'impresa. In questo contesto, le imprese con un limitato patrimonio aziendale risultano più esposte in quanto non possono fornire le garanzie necessarie per accedere facilmente al sistema del credito, fattore ritenuto particolarmente importante soprattutto in questa difficile congiuntura.</p>

Un altro elemento centrale per comprendere gli effetti della recessione sul sistema produttivo nazionale è rappresentato dai mercati in cui le imprese operano. In tale contesto è possibile disaggregare le imprese che operano prevalentemente sul mercato locale o nazionale e quelle che invece sono impegnate anche sui mercati esteri. Nel complesso gli imprenditori evidenziano una maggiore esposizione agli effetti della crisi per le imprese che

operano esclusivamente sul territorio nazionale, se non addirittura locale, in quanto hanno minori opportunità di diversificare i mercati di sbocco dei beni e servizi, e di rivolgersi verso aree meno colpite dalla recessione.

I mercati	
Locale e nazionale	Le PMI che operano prevalentemente nel mercato locale e nazionale sembrano, a giudizio della quasi unanimità degli intervistati di tutti i settori, quelle più penalizzate dall'attuale crisi economica. Le imprese impegnate solo in Italia o in maggior misura nell'area di localizzazione dell'azienda, infatti, avendo un mercato di riferimento più limitato, tendono a subire in maggior misura gli effetti della recessione dell'economia. Il non operare sui mercati esteri rappresenta un'importante limitazione, anche in considerazione della dinamicità che alcune economie continuano a registrare.
Internazionale	Una quota decisamente minoritaria, appartenente in maggior misura al manifatturiero e alla produzione di beni di largo consumo, ritiene invece che le aziende che hanno di più risentito della crisi, sono quelle che operano sui mercati esteri. A tale proposito occorre ricordare che le principali aree di sbocco dei prodotti <i>made in Italy</i> (soprattutto il mercato europeo e americano) sono mercati che hanno risentito particolarmente della fase recessiva dell'economia, con effetti negativi sulla domanda e di conseguenza sulla produzione italiana.

Oltre ai mercati è stato chiesto agli interlocutori quali siano le imprese più esposte alla crisi economica in base alla tipologia di clienti di riferimento. Al di là della tipologia (grande impresa, pubblica amministrazione, consumatori finali, ecc.), un fattore che a giudizio della maggior parte degli esperti può aumentare o diminuire il livello di esposizione è il numero di clienti di ciascuna impresa. A tale proposito le aziende **più esposte** sembrano essere quelle con **un unico cliente, come nel caso delle realtà contoterziste che operano esclusivamente a favore di una grande impresa.**

La clientela	
Grandi imprese	<p>La maggior parte degli imprenditori ritiene che le imprese più colpite dalla crisi siano quelle che operano principalmente per le grandi realtà aziendali.</p> <p>Nonostante che queste ultime siano riuscite meglio a “tenere” in questa fase di difficoltà, lavorare per le grandi imprese, soprattutto nei casi di unico grande cliente, espone le piccole realtà aziendali a numerosi rischi (delocalizzazione dell’unità produttiva in altra area, chiusura di uno stabilimento, ricerca all’estero di fornitori a più bassi costi). In assoluto l’impresa ritenuta più a rischio è quella che ha come unico fornitore una grande impresa e che lega completamente a quest’ultima le sue sorti.</p>
Pubblica Amministrazione	<p>Un’altra tipologia di impresa particolarmente colpita dalla crisi è, a giudizio della maggior parte degli esponenti dell’edilizia e di una piccola minoranza dei servizi, quella che opera principalmente per la Pubblica Amministrazione. I tagli alle spese da parte degli Organi di Governo Centrale e Locale e l’allungamento dei tempi di pagamento si è ripercossa pesantemente sulle imprese del territorio che lavorano principalmente, se non addirittura esclusivamente, con il settore pubblico.</p>
Consumatore finale	<p>Una piccola minoranza di intervistati, appartenenti quasi esclusivamente ai settori dell’edilizia e dei servizi alle persone, ritiene che le imprese che in maggior misura hanno risentito della crisi sono quelle che operano direttamente con il consumatore finale, sia per le limitate dimensioni del mercato di riferimento (in considerazione delle caratteristiche dei servizi offerti), sia in maggior misura per la contrazione dei consumi delle famiglie degli ultimi mesi.</p>

Tutte le tipologie di clientela	Singoli intervistati hanno infine evidenziato che la “crisi globale”, investendo l'intero sistema economico, ha colpito le imprese a prescindere dal cliente di riferimento. Infatti tutte le tipologie di clientela hanno ridotto la domanda e le flessioni più marcate hanno riguardato le materie prime e i semilavorati da parte delle grandi e medie imprese, dei prodotti finali tra i consumatori e dei servizi tra le grandi imprese e nella Pubblica Amministrazione.
--	--

Particolare importanza è infine riconosciuta alla struttura organizzativa, con le imprese “familiari” più esposte ai rischi della recessione; in ogni caso, al di là della struttura e della composizione societaria, la maggior parte degli intervistati evidenzia un più alto rischio per le imprese rigide e poco dinamiche.

La struttura organizzativa	
Rigida, statica, obsoleta	Indipendentemente dalla dimensione aziendale e dalla struttura societaria la maggior parte degli intervistati, in tutti i settori osservati, focalizza l'attenzione su alcuni aspetti gestionali e organizzativi dell'azienda ritenuti indispensabili per superare la crisi. Tra questi vengono indicati la managerialità, la flessibilità, la dinamicità, l'innovazione, la formazione e il livello di apertura. È quindi l'impresa rigida, statica, obsoleta a non poter reggere l'impatto della crisi, soprattutto nel medio periodo, in quanto non capace di leggere e di adattarsi ai mutamenti del mercato.
Individuale e familiare	Una quota consistente, anche se minoritaria, di interlocutori ritiene che l'impresa più colpita dalla crisi sia quella di piccole dimensioni, con una gestione di tipo familiare o individuale. Tali imprese, infatti, oltre alle limitate risorse a disposizione possono presentare minori capacità gestionali e manageriali, ritenute invece essenziali per “traghetare” le aziende fuori dalla crisi.

3.4 Effetti positivi della crisi reali e auspicati

La duplice valenza – distruttiva e costruttiva – del termine “crisi” emersa nelle indicazioni degli imprenditori, coerente con la caratterizzazione contenuta nella sua stessa radice etimologica, ha consentito di dedicare uno spazio di approfondimento ai suoi possibili e/o osservati effetti positivi, ovvero ai cambiamenti prodotti nella cultura e nella vita di impresa e, più in generale, nei diversi settori produttivi, nell’economia e nei rapporti tra mercato, valori, regole e controlli.

Sotto questo aspetto è utile considerare che all’interno dei *focus group* è emersa una chiara e generale volontà di individuare gli effetti positivi prodotti dalla crisi, ma una eguale difficoltà ad enunciarli sul piano concreto. Le citazioni relative agli *effetti positivi prodotti dalla crisi* sono state quindi in realtà citazioni sugli *effetti auspicati*. Ciò è avvenuto, in particolare, in relazione ai settori produttivi ed al sistema economico nel suo complesso, mentre più immediata è stata l’individuazione di cambiamenti positivi operati sul piano soggettivo, sia in termini culturali (ad es. rivisitazione dei modelli di consumo), sia in termini imprenditoriali (ad es. rivisitazione dei modelli di produzione, del rapporto con il mercato e l’innovazione, ecc.). Occorre tuttavia sottolineare che in questo caso si è trattato di “strategie e risposte alla crisi” (oggetto di analisi del capitolo successivo) ovvero di scelte consapevoli operate dall’imprenditore, ancorché indotte o sollecitate dalla crisi, più che di effetti positivi da essa direttamente prodotti (si tratta di due concetti che contengono un’ampia area comune ma non totalmente sovrapponibili).

Passando all’analisi dei risultati emersi, e concentrando l’attenzione sugli effetti positivi della crisi relativamente ai settori produttivi e all’economia nel suo complesso, le indicazioni degli imprenditori segnalano tre principali processi:

- ↳ *una selezione darwiniana delle imprese*
- ↳ *un recupero della qualità*
- ↳ *una nuova centralità della relazione personale/fiduciaria nei rapporti tra le imprese*

Gli effetti positivi della crisi		
⊕⊕⊕⊕⊕	Una (auspicata) selezione darwiniana delle imprese	La selezione delle imprese, l'espulsione dal mercato delle imprese "scorrette" o "irregolari" è il primo e più auspicato effetto positivo della crisi: modificando le relazioni tra impresa e mercato e, soprattutto, restringendo le opportunità, la crisi produrrà, o dovrebbe produrre un processo virtuoso di selezione. Tuttavia, se tale processo è considerato ineluttabile, non sono chiari né univoci i criteri attraverso cui tale selezione potrà realizzarsi. Tra le diverse ipotesi formulate, più ricorrenti risultano quelle che parlano di: espulsione delle "imprese marginali" (irregolari o, più in generale, quelle che hanno costruito il proprio "successo" sulle distorsioni del mercato piuttosto che sulle sue regole). Al tempo stesso, tuttavia, un numero consistente di imprenditori, segnala il rischio che la selezione colpisca soprattutto le imprese di qualità, quelle che hanno investito in strutture, innovazione e formazione, indebolendo fortemente la struttura produttiva più vitale e strategicamente importante di numerosi settori del Paese, generando un sistema indebolito e scarsamente in grado, finita la crisi, di affrontare la concorrenza e il mercato.
⊕⊕⊕⊕⊕	Un recupero di una più matura cultura imprenditoriale	Tra le conseguenze "naturalmente positive" della crisi, gli intervistati citano il recupero di una autentica cultura imprenditoriale, richiamando un fattore determinante sia nell'impatto della crisi subito, sia nelle strategie e nelle possibilità di uscita.
⊕⊕⊕⊕	Un recupero della qualità	La crisi, riducendo i profitti, ha costretto le imprese di qualità ad offrire i propri prodotti/servizi a prezzi concorrenziali anche rispetto a segmenti "inferiori". Cresce pertanto la domanda di qualità, estesa ad un segmento più ampio (anche se meno ricco) della clientela. La qualità diviene inoltre risorsa strategica per uscire dalla crisi.

⊕⊕⊕	Nuova spinta all'aggregazione e alla creazione di reti di imprese	Alcune delle imprese colpite dalla crisi hanno avviato accordi e sinergie finalizzate a "fare rete", condividendo non soltanto processi e investimenti innovativi, ma anche segmenti di mercato per rafforzare il proprio posizionamento.
⊕⊕⊕	Una nuova centralità della relazione personale nei rapporti tra le imprese	Rafforzamento dei rapporti fiduciari tra le imprese di una stessa filiera, basati sull'affidabilità, sulla correttezza e sulla condivisione di comuni obiettivi di mercato. La crisi, infatti, ha "tolto la maschera" ai falsi amici, anche quando si trattava di clienti, collaboratori e partner di vecchia data.

⊕⊕⊕⊕⊕ = massima rilevanza; ⊕ = minima rilevanza

4. Iniziative e strategie di uscita dalla crisi

Al di là degli effetti direttamente generati dalla crisi sull'economia e sui settori produttivi, le imprese artigiane e le PMI hanno cercato di porre in essere una serie di *risposte individuali anticrisi* finalizzate a limitarne l'impatto negativo, a ridurre la contrazione della domanda ed a creare le condizioni per consolidare i propri spazi di mercato e individuarne di nuovi.

L'impressione complessivamente emersa dai cinque *focus group* realizzati è tuttavia che quelle anticrisi appaiono sostanzialmente come risposte di *corretta visione del mercato*, di *sana gestione imprenditoriale*, che non sembrano costruite per fronteggiare una situazione eccezionale di forte recessione, quanto piuttosto concepite in un ciclo di moderata espansione o, al limite, di stagnazione.

Sotto questo aspetto sembra confermarsi la lettura precedentemente proposta, secondo la quale gli imprenditori intervistati presentano una generale **difficoltà ad inquadrare e mettere a fuoco la specificità, sotto il profilo qualitativo, della crisi in atto** (non manca, evidentemente, qualche positiva eccezione).

La crisi è percepita piuttosto nella sua dimensione quantitativa, ovvero nella sua capacità di estendersi ai diversi settori e di colpire quote consistenti dell'economia. Anche per questa ragione la lettura dei suoi effetti e la produzione di risposte e di strategie anticrisi da parte dell'impresa appare spesso eccessivamente contingente, ovvero scarsamente mediata rispetto al contesto della recessione globale e delle modificazioni che questa, inevitabilmente, continuerà a produrre nelle economie, negli interscambi e nelle direttrici dello sviluppo dei diversi Paesi e territori.

Proprio per questa ragione, anticipando un tema oggetto del successivo capitolo, particolarmente forte e avvertita (a livello consapevole o latente) è la domanda di sostegno da parte delle imprese verso i propri "interlocutori naturali", ed in particolare verso le associazioni di categoria, affinché accompagnino le imprese nell'intera esperienza del confronto con la crisi. Ciò significa:

- supportarle nella comprensione della crisi stessa e dell'evoluzione del mercato;
- sostenerle nel rapporto con il sistema del credito, nell'accesso agli strumenti finanziari, agli incentivi ed ai possibili "ammortizzatori";
- rappresentarle presso le Istituzioni e veicolare i bisogni;
- in sintesi, far ascoltare la voce delle imprese presso il Legislatore, affinché vi sia una produzione normativa capace di cogliere i bisogni, ma anche le potenzialità e il ruolo del sistema delle PMI, ovvero della "spina dorsale" dell'economia italiana (in termini di fatturato, occupazione, innovazione ed export), troppo spesso ignorata o sottovalutata, soprattutto rispetto all'attenzione e agli aiuti di cui continua a giovare, nel nostro Paese, la grande impresa.

Chiudendo l'ampia parentesi sulla *solitudine dell'impresa di fronte alla crisi*, e riprendendo la riflessione sulle risposte adottate, queste sembrano concentrarsi, come riportato nella premessa del paragrafo, sulle "buone prassi" della gestione di impresa. Tali strategie si muovono nella triplice articolazione delle **strategie riferite al mercato, riferite al ciclo produttivo e alla organizzazione interna e le strategie dell'attenzione**, ovvero al controllo di alcune variabili che in una fase di forte recessione possono determinare l'uscita dell'azienda dal mercato, in particolare in relazione alla liquidità disponibile ed alla solvibilità dei clienti dell'impresa.

In sintesi le tre linee strategiche seguite dalle aziende, ed in particolare la gerarchia delle azioni riferite a ciascuna di esse, sono indicate nella tabella di seguito riportata:

Le strategie di risposta alla crisi da parte delle imprese	
Strategie di approccio al mercato	<ul style="list-style-type: none"> ■ diversificazione dei prodotti e dei servizi ■ innovazione tecnologica ■ diversificazione dei mercati (e dei clienti) ■ ricerca di nuovi mercati/strategie commerciali/di marketing ■ più qualità dei prodotti e dei servizi ■ adattamento al mercato ■ rinuncia a quote di margine
Ciclo produttivo e organizzazione interna	<ul style="list-style-type: none"> ■ maggiore formazione/informazione del personale ■ non perdere le risorse umane qualificate ■ maggiore flessibilità ■ maggiore efficienza ■ risparmio/riduzione dei costi/degli sprechi ■ riorganizzazione/ristrutturazione
Strategie di attenzione	<ul style="list-style-type: none"> ■ attenzione alla liquidità ■ attenzione/selezione dei clienti (per affidabilità)

Tra tutte le indicazioni emerse, gli imprenditori considerano quali strategie per eccellenza, per uscire dalla crisi, **la diversificazione dei prodotti e dei servizi, la diversificazione dei mercati e dei clienti e la capacità di innovazione**, ovvero condizioni necessarie a potersi confrontare con il mercato non come soggetto debole o subalterno, costretto a subirne passivamente le modificazioni e le dinamiche (come avviene per i *contoterzisti monocliente*), ma come interlocutore dotato di alternative, in grado di modificare i propri assetti di mercato e di recuperare nei mercati più dinamici quanto perduto in quelli saturi o in rallentamento.

Le strategie proposte sembrano quindi delineare, indirettamente, il profilo dell'impresa che gli intervistati avrebbero voluto avere nel momento in cui la crisi è arrivata e che, invece, la lunga fase di relativa tranquillità che ha preceduto la crisi non ha portato a costruire. È forse anche per questa ragione che le strategie anticrisi si sovrappongono in larga misura alle strategie di "corretta gestione di impresa", recuperando quei "fondamentali", più volte citati, che ciascun imprenditore dovrebbe avere quali punti di riferimento costanti del proprio operare.

Anche le indicazioni relative alla **organizzazione interna** ed alla **gestione delle risorse umane** (valore strategico dell'impresa artigiana) sembrano decisamente orientate alla messa a punto di una **visione di lungo periodo (investimenti in formazione, controllo dell'efficienza, valorizzazione e consolidamento dei rapporti con le risorse qualificate)**, vera garanzia della capacità dell'impresa di poter percepire per tempo (se non anticipare) le trasformazioni del mercato, riposizionando produzioni e servizi ed evitando così di perdere quote consistenti di fatturato.

Il **riferimento alla qualità**, emerso sia come strategia di approccio al mercato sia come dimensione trasversale necessaria in tutte le fasi del ciclo produttivo è una ulteriore conferma della necessità da parte delle imprese artigiane e delle PMI di recuperare nel proprio "statuto" alcuni fattori strategici fondanti, evidentemente sottovalutati negli anni passati.

Accanto alle linee generali emergono singole indicazioni "di retroguardia" o di carattere "tattico", o al limite istintive (dilazione dei pagamenti, restringimento dell'attività), che, tuttavia, non riscontrano alcuna condivisione all'interno dei *focus group*, risultando risposte inadeguate o addirittura controproducenti (*"si risponde attraverso i prodotti, non con i tagli"*, suggerisce, infatti, un altro imprenditore intervistato).

5. Gli interlocutori delle imprese di fronte alla crisi

Come sopra accennato, se è possibile parlare della *solitudine delle imprese di fronte alla crisi*, è evidente che il rapporto con i loro “interlocutori naturali” (le associazioni di categoria, il governo centrale, i governi locali, il sistema bancario) assume una valenza strategica nel determinare i risultati e i destini delle imprese e dei settori interessati.

Proprio per questa ragione il rapporto tra le imprese ed i loro interlocutori appare particolarmente “carico”, sia sotto il profilo razionale delle richieste e delle rivendicazioni sia in termini emozionali, stimolando una forte partecipazione degli imprenditori nell'affrontare tale tematica.

In termini generali occorre tuttavia premettere che il sistema delle imprese artigiane e delle PMI, nel considerare il rapporto con i propri “interlocutori naturali”, non esprime in alcun caso una domanda di assistenza ma, al contrario, chiede di *“avere gli strumenti per cavarsela da soli”*, chiede sistemi di regole uguali per tutti e controlli efficaci affinché siano da tutti rispettate. Chiede cioè strumenti che consentano di legare risultati e successo delle imprese alla capacità, alle competenze espresse e alle strategie adottate, più che a vantaggi determinati da vincoli o agevolazioni locali (ad esempio da normative o incentivi regionali) o dalla stessa inosservanza delle regole (regolarità contrattuale e contributiva, costi legati alla sicurezza, ecc.).

Passando all'analisi delle valutazioni e dei giudizi espressi dagli imprenditori che hanno partecipato ai *focus group* sui diversi interlocutori considerati, questi appaiono strettamente correlati non soltanto alla specifiche esperienze vissute, ma soprattutto alle potenzialità riconosciute a ciascun interlocutore nel poter sostenere l'artigianato e le PMI (al governo centrale in massimo grado) e, in terzo luogo, alla specificità delle attese che da queste derivano.

Anche per questa ragione si è deciso di raccogliere le valutazioni e i giudizi degli imprenditori attraverso una duplice scala di lettura, ovvero attraverso le prospettive della:

- **efficacia**, cioè dai risultati prodotti dalle normative, dagli interventi, dalle azioni e dagli strumenti posti in essere dai diversi interlocutori delle

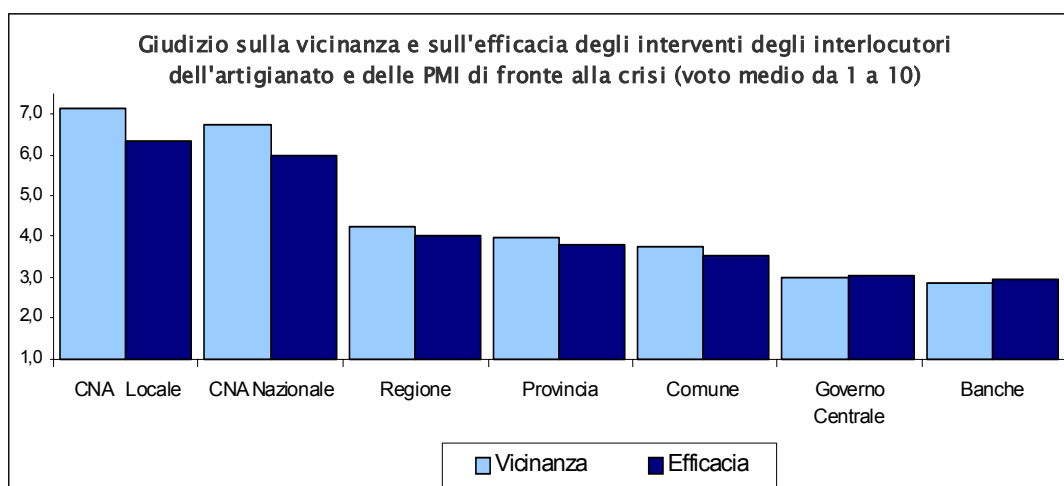
imprese artigiane e delle PMI di fronte alla crisi;

- **vicinanza**, ovvero della condivisione e della partecipazione alle problematiche ed ai bisogni delle imprese, anche soltanto sul piano intenzionale, o alla stessa capacità di ascolto che ciascuno degli interlocutori ha saputo direttamente o indirettamente esprimere.

In termini di risultati emersi soltanto CNA (sia nelle sue articolazioni territoriali sia nella sua rappresentanza nazionale) ha raccolto un giudizio complessivamente sufficiente (attraverso un voto scolastico compreso tra 1 e 10), mentre per tutti gli altri interlocutori (governo centrale, amministrazioni locali e banche) la valutazione è risultata ampiamente critica e punitiva.

Particolarmente interessante, in termini generali, risulta inoltre la diversa articolazione dei due giudizi (efficacia e vicinanza) relativamente ai diversi interlocutori:

- per CNA e per le amministrazioni locali il giudizio relativo alla vicinanza avvertita (al voler fare, all'intenzione), risulta prevedibilmente superiore a quello relativo all'efficacia (cioè ai risultati prodotti);
- nel caso del governo centrale il giudizio di inadeguatezza degli interventi si sovrappone alla distanza avvertita dalle imprese artigiane e delle PMI intervistate;
- nel caso delle banche, che raccolgono complessivamente il giudizio meno lusinghiero da parte delle imprese, la distanza avvertita risulta addirittura superiore all'efficacia degli interventi.



Significativa, pur nella sua assolutamente parziale valenza rappresentativa, è la distribuzione dei giudizi – sufficienti o insufficienti – sui diversi interlocutori considerati, espressi dagli imprenditori che hanno partecipato ai *focus group*.

Il grafico di seguito riportato, relativo alla **vicinanza percepita**, evidenzia infatti chiaramente una forte prevalenza di giudizi sufficienti soltanto per le CNA locale e la CNA Nazionale, con una più forte rappresentazione della prima quale luogo di interlocuzione e di ascolto delle PMI e delle imprese artigiane. Gli altri attori considerati hanno invece deluso quote fortemente maggioritarie di intervistati.

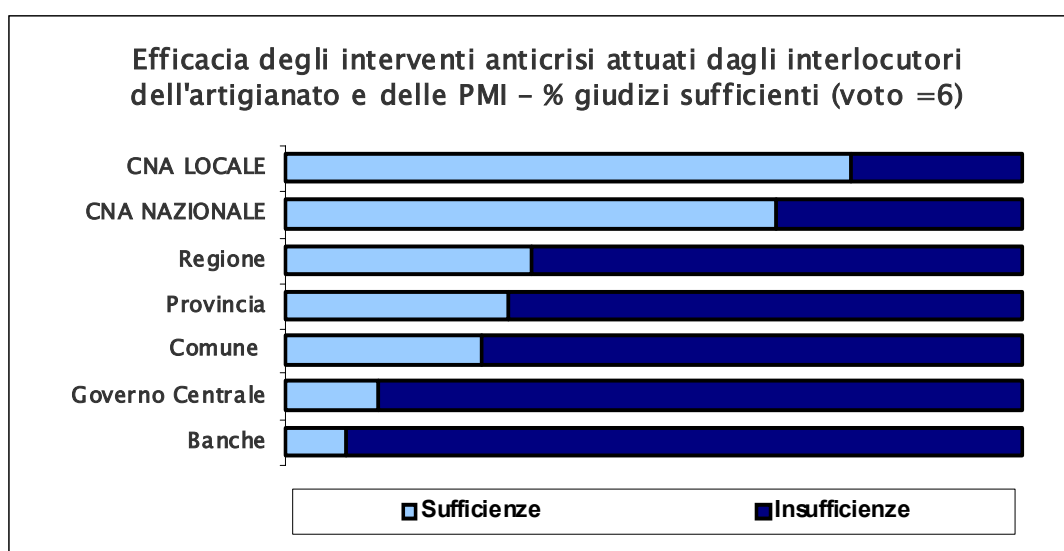
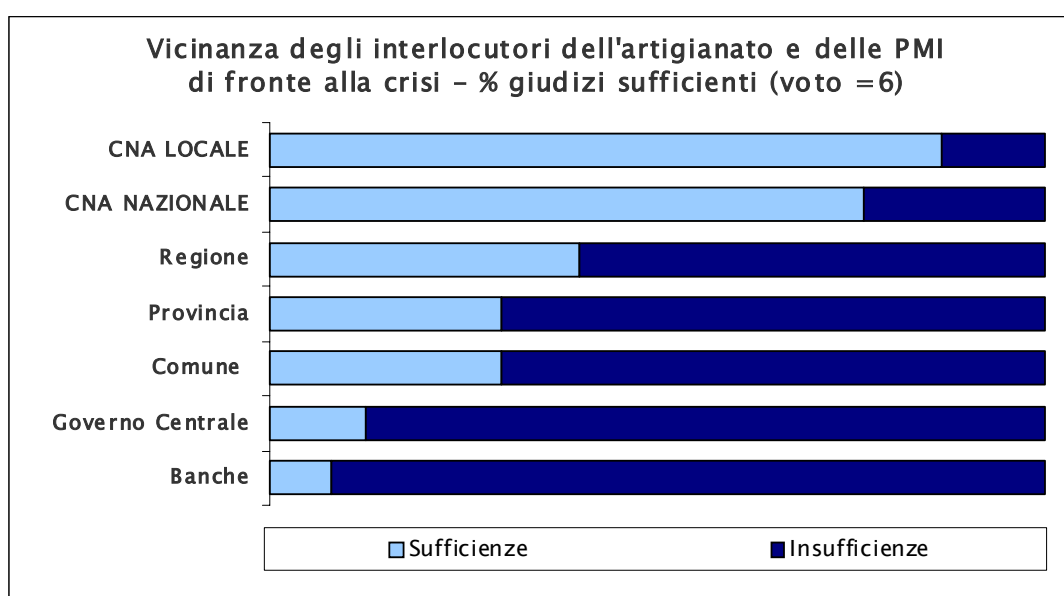
Particolarmente basso (circa uno su 10), infine, è il numero degli imprenditori che ha considerato positivamente la vicinanza del governo centrale e quella delle banche, a fronte di una indicazione quasi plebiscitaria di marcata inadeguatezza.

Analoga è la distribuzione relativa ai giudizi degli imprenditori **sull'efficacia degli interventi anticrisi** realizzati dai diversi interlocutori. Sono infatti ancora soltanto le CNA locali e quella Nazionale a raccogliere consensi maggioritari, mentre tutti gli altri interlocutori non sembrano aver apportato contributi significativi alle imprese artigiane e alle PMI investite dalla crisi. Occorre comunque ricordare che i *focus group* sono stati realizzati tra imprenditori iscritti alla CNA, risentendo pertanto le valutazioni espresse del condizionamento derivante del vincolo associativo (ciò avviene, in particolari, tra coloro che svolgono una qualche attività per conto della Confederazione). In altri casi, tuttavia, è proprio l'appartenenza all'organizzazione a generare una domanda di azione più incisiva e, laddove questa non venga totalmente avvertita, una più marcata delusione.

Per quanto riguarda le amministrazioni locali (Regione, Provincia e Comune), la cui analisi è stata realizzata congiuntamente, si conferma, all'interno di un quadro prevalentemente negativo, un riconoscimento leggermente superiore all'azione delle regioni e delle province rispetto a quello dei comuni, anche per la inferiore disponibilità di strumenti a sostegno delle imprese di cui questi dispongono. Il discrimine appare in questo caso la predisposizione o meno di strumenti e/o di fondi a favore delle imprese artigiane (per la formazione, l'innovazione, gli investimenti, ecc.), ed i giudizi espressi appaiono per questo

fortemente polarizzati (molto positivi o molto negativi) a seconda della attivazione o meno di questi strumenti.

In coda alla graduatoria anche in questo caso il governo centrale e le banche, il cui intervento è giudicato efficace soltanto da quei pochi intervistati che, disponendo di aziende relativamente solide, hanno continuato a ricevere anche nella fase della crisi il supporto del credito, non rilevando quindi quella distanza profonda segnalata dalla quasi totalità delle imprese. Queste aziende si sono inoltre trovate ad operare in una situazione di forte vantaggio rispetto al gran numero di quelle investite dal problema della liquidità, del credito e della solvibilità dei propri committenti.



Per una lettura più dettagliata delle valutazioni e delle motivazioni raccolte è possibile osservare le indicazioni degli intervistati per ciascun interlocutore. Il governo centrale è considerato un interlocutore “lontano” dalla realtà e dalle problematiche dell’artigianato e delle PMI, eccessivamente sensibile alla voce della grande impresa. Molto diffusa è inoltre la critica che esso non è riuscito a comprendere da subito la gravità della crisi e, di conseguenza, ad avviare una politica e una vera strategia di contrasto alla recessione.

Giudizi sulla vicinanza e sulla efficacia degli interventi anticrisi a favore delle imprese artigiane e delle PMI realizzati dal GOVERNO CENTRALE		
Principali motivazioni dei giudizi negativi		
⊕⊕⊕⊕⊕	Non ha capito la gravità della crisi	Ricordando che l’interlocuzione con il governo centrale è caratterizzata da una profonda e diffusa insoddisfazione, una delle principali motivazioni addotte è costituita dalla sottovalutazione della crisi, in particolare per quanto riguarda il suo impatto sulla vita delle imprese e sull’economia. Questo aspetto, segnalato da esponenti di tutti i settori osservati, è denunciato soprattutto dalle imprese della meccanica, comparto che ha risentito in maggior misura della crisi economica e finanziaria in atto.
⊕⊕⊕⊕⊕	Ha fatto soltanto promesse	Un altro motivo alla base delle valutazioni negative sull’operato del governo è legato, a giudizio delle imprese, al fatto che alle molte promesse non siano seguite azioni concrete. Le imprese, dunque, rilevano una forte distanza tra gli annunci e le azioni concrete a supporto dell’economia e delle imprese, un fenomeno che accentua la percezione di distanza della classe politica e il senso di “solitudine” delle aziende.

⊕⊕⊕⊕	È troppo legato alla grande impresa	Numerosi imprenditori, in particolare nei settori dei trasporti e dei beni di consumo, hanno denunciato una eccessiva vicinanza del governo alla grande impresa cui riserva un "trattamento" differente rispetto alle piccole e all'artigianato. Gli imprenditori intervistati ricordano invece che sono proprio le piccole imprese e quelle artigiane a costituire l'ossatura del sistema imprenditoriale italiano.
⊕ ⊕	Manca di una visione strategica	Un aspetto segnalato da un numero contenuto di interlocutori, che risulta però trasversale ai settori osservati, è il fatto che il governo pur avendo avviato alcuni interventi, lo ha fatto in maniera frammentata, senza una politica e una visione strategica di sviluppo e di risposta alla crisi; ciò ha vanificato o reso solo parzialmente efficaci le azioni varate dal governo.
⊕⊕	Non ha fatto rispettare le regole	Il mancato rispetto delle regole è una indicazione emersa soprattutto tra gli imprenditori dei trasporti, che denunciano una concorrenza "selvaggia" all'interno del settore dove chi non è in regola riesce a offrire i servizi a prezzi più competitivi e ad acquisire spazi di mercato.
Principali motivazioni dei giudizi positivi		
⊕	Il piano casa	L'unica indicazione positiva, tra l'altro espressa solo dai rappresentanti dell'edilizia è il piano casa varato dal governo e che, a giudizio degli esponenti del settore, può sostenere le imprese dell'edilizia in questa fase di difficoltà

⊕⊕⊕⊕ = massima rilevanza; ⊕ = minima rilevanza

Anche per gli organi di governo locale, quali regioni, province e comuni, le valutazioni e motivazioni negative superano quelle positive pur in misura decisamente più contenuta rispetto a quanto rilevato per il governo centrale. Se da un lato, infatti, gli enti locali sono risultati, a giudizio degli intervistati, assenti e poco concreti, dall'altra vengono evidenziate, da una quota minoritaria di esperti, buone intenzioni e l'avvio di alcune iniziative.

Giudizi sulla vicinanza e sulla efficacia degli interventi anticrisi a favore delle imprese artigiane e delle PMI realizzati dai GOVERNI LOCALI (REGIONI, PROVINCE, COMUNI)		
Principali motivazioni dei giudizi negativi		
⊕⊕⊕⊕	Assenza e inattività	La principale motivazione alla base dei giudizi negativi espressi contro i governi locali è indicata nella loro "assenza" e inattività di fronte alla crisi. Tale giudizio, prevalente in tutti i settori, risulta più evidente nei trasporti dove, tuttavia, si riconoscono le scarse competenze nel settore da parte degli enti locali.
⊕⊕⊕⊕	Hanno fatto soltanto promesse	Al pari di quanto avvenuto per il governo centrale, anche per gli enti locali viene più volte denunciata da parte degli imprenditori dei diversi settori l'attitudine degli amministratori a non far seguito alle promesse e ai proclami le azioni concrete.
⊕⊕⊕	Poca concretezza e efficienza	Alcuni interlocutori, indipendentemente dal settore di appartenenza, hanno evidenziato l'avvio di alcuni interventi da parte degli enti locali che risultano tuttavia poco concreti per diversi motivi, tra i quali vengono segnalati la carenza di risorse, la scarsa efficienza e i ritardi burocratici.

Principali motivazioni dei giudizi positivi		
⊕⊕⊕	Buone intenzioni	Pur prevalendo le valutazioni negative, alcuni imprenditori rilevano la volontà degli enti locali di avviare azioni a sostegno dei diversi settori dell'economia (indicazioni provenienti prevalentemente dalle imprese della meccanica e dell'edilizia). Tale volontà si scontra tuttavia con la scarsa efficienza precedentemente denunciata, limitando gli effetti e i risultati delle iniziative avviate.
⊕⊕	Buone le iniziative proposte	Un numero più contenuto di intervistati, appartenenti tra l'altro ai soli settori dei beni di consumo e dei servizi, segnalano la presenza di importanti iniziative (non specificate) a sostegno delle imprese e del settore da parte di governi locali dei rispettivi territori.

⊕⊕⊕⊕⊕ = massima rilevanza; ⊕ = minima rilevanza

Al pari delle indicazioni sul governo centrale anche quelle relative al sistema bancario risultano prevalentemente negative. Esso è considerato non solo distante dalle imprese ma anche poco attento e preparato per rispondere alla crisi. Accanto ad una valutazione complessivamente negativa, tuttavia, singole imprese fornisce esprimono un giudizio positivo sull'operato del sistema bancario, derivante dall'esperienza diretta, in quanto rimasto vicino all'impresa anche in questa fase di difficoltà.

Giudizi sulla vicinanza e sulla efficacia degli interventi anticrisi a favore delle imprese artigiane e delle PMI realizzati dal SISTEMA BANCARIO		
Principali motivazioni dei giudizi negativi		
⊕⊕⊕⊕⊕	Sono distanti dalle imprese	Un aspetto fortemente condiviso dagli imprenditori appartenenti a tutti i settori è la “distanza” del sistema bancario dalle imprese. Le banche non avrebbero infatti la capacità di valutare un’impresa, né la volontà di soffermarsi sulle esigenze e sulle prospettive, focalizzando l’attenzione sulle sole garanzie che queste possono produrre. Inoltre risultano spesso eccessivamente burocratizzate, per cui sono lunghi i tempi per ottenere una risposta ad una richiesta di finanziamento, un fattore che si scontra con la velocità dei tempi e delle dinamiche che investono le aziende e il mercato.
⊕⊕⊕⊕	Sono “aziende”	Un aspetto ricorrente nella valutazione del sistema bancario è il fatto che questo, essendo costituito da imprese in senso stretto, cioè strutture finalizzate a perseguire il proprio profitto, lavora più in una logica aziendale che di sistema.
⊕⊕⊕	Non sono riuscite a rispondere alla crisi	Un numero ristretto di interlocutori ha evidenziato l’incapacità del sistema bancario di avviare un’azione di contrasto alla crisi economica, modificando le proprie strategie o facilitando l’accesso al credito delle imprese. In tale contesto sono stati segnalati da alcuni imprenditori una restrizione creditizia e un inasprimento delle condizioni di accesso.

⊕	Si pagano le errate strategie del passato	Un numero esiguo di imprenditori, infine, pone l'attenzione sulle strategie aziendali portate avanti dalle banche negli ultimi anni, che sarebbero alla base delle difficoltà attuali. Tra queste vengono ricordate la scarsa patrimonializzazione che limita le possibilità di finanziamento e il fatto di voler recuperare le perdite subite, ponendo condizioni più rigide alle imprese e alle famiglie.
Principali motivazioni dei giudizi positivi		
⊕⊕⊕	Ci hanno seguito	In controtendenza con l'opinione dominante, alcuni esperti rilevano un atteggiamento positivo da parte degli istituti di credito, che avrebbero continuato anche in questo periodo di difficoltà a stare vicino alle imprese sane, concedendo loro finanziamenti. Tale indicazione, fornita da un numero limitato di interlocutori, è riconducibile principalmente al rapporto che ha la singola azienda con l'Istituto di credito, non risultando quindi correlata ad alcun settore.

⊕⊕⊕⊕ = massima rilevanza; ⊕ = minima rilevanza

Infine è possibile osservare le motivazioni dei giudizi positivi e negativi relativi alla Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa. In questo contesto è stato chiesto di fornire una valutazione e una motivazione sia sulla CNA Nazionale, sia sulle CNA locale. È opportuno sottolineare che le imprese hanno avuto più facilità ad esprimersi sulle CNA locali con le quali hanno avuto nel tempo più opportunità di interazione e di collaborazione.

Relativamente alla CNA Nazionale è interessante rilevare come le motivazioni alla base delle valutazioni positive o negative fanno quasi tutte riferimento alla sua vicinanza alle imprese e alla capacità di avviare attività a favore di queste ultime. In complesso emerge una prevalenza di quanti forniscono una valutazione e una motivazione positiva su quanti invece esprimono una opinione contraria.

Giudizi sulla vicinanza e sulla efficacia degli interventi anticrisi a favore delle imprese artigiane e delle PMI realizzati da CNA NAZIONALE		
Principali motivazioni dei giudizi positivi		
⊕⊕⊕	È un'associazione attiva e vicina alle imprese	<p>Gli imprenditori che hanno partecipato ai <i>focus group</i>, pur attribuendo una valutazione complessivamente positiva sulla CNA Nazionale, hanno indicato tale apprezzamento attraverso una gamma ristretta di motivazioni. Ciò appare spiegabile attraverso la maggiore distanza della singola impresa rispetto a quanto realizzato dall'associazione locale e le minori occasioni di interazione. Tuttavia, al di là di alcune valutazioni negative, viene valutata nel suo complesso come un'associazione vicina alle esigenze delle imprese che cerca di aiutarle e sostenerle con i mezzi di cui dispone.</p>
⊕⊕	Ha avviato azioni concrete	<p>La vicinanza alle imprese e l'attenzione alle esigenze ha consentito alla CNA di avviare alcune azioni concrete di supporto alle aziende artigiane e alle PMI, tra le quali sono citati: l'intervento per la riforma degli ammortizzatori sociali (all'interno delle linee guida per la riforma del sistema di assetti contrattuali delle relazioni sindacali e della bilateralità nell'artigianato); gli interventi formativi per le imprese in crisi (nella programmazione 2009 del Fondartigianato); le denunce di difficoltà di accesso al credito. A tale proposito le imprese evidenziano l'importanza di una Confederazione che in questa fase di difficoltà "si faccia sentire" non solo denunciando le difficoltà delle imprese ma anche indicando le linee da seguire, come ha più volte fatto la CNA.</p> <p>Infine, tra le attività positive viene segnalata quella di comunicazione effettuata attraverso il sito internet che, si suggerisce, andrebbe ulteriormente rafforzato.</p>

Principali motivazioni dei giudizi negativi		
⊕⊕	Positive le intenzioni ma non i fatti	La presenza di valutazioni complessivamente più positive rispetto agli altri soggetti appare evidente dalle minori motivazioni fornite in relazione ai giudizi negativi. Tuttavia un aspetto negativo segnalato da diversi interlocutori, a prescindere dal settore di appartenenza, è la limitata concretezza della Confederazione che spesso ha buone intenzioni alle quali però non sarebbero seguiti i fatti.
⊕⊕	Troppa burocrazia e troppa politica	Un altro giudizio negativo è l'eccessiva burocratizzazione e politicizzazione della Confederazione che le fa perdere la sua connotazione originaria di struttura a supporto delle imprese artigiane e delle PMI. Da questo, secondo gli imprenditori intervistati, può derivare una perdita di attenzione alle reali esigenze delle imprese.

⊕⊕⊕⊕ = massima rilevanza; ⊕ = minima rilevanza

Infine, appare interessante sottolineare come la quasi unanimità delle imprese abbia espresso valutazioni positive sull'operato delle CNA locali, ritenute molto vicine alle imprese e molto operative. È interessante inoltre rilevare come per le CNA locali gli intervistati imprese abbiano fornito una valutazione positiva non solo sulla struttura ma anche sul personale, con il quale in numerosi casi è stato instaurato un buon rapporto.

Giudizi sulla vicinanza e sulla efficacia degli interventi anticrisi a favore delle imprese artigiane e delle PMI realizzati da CNA LOCALE		
Principali motivazioni dei giudizi positivi		
⊕⊕⊕⊕⊕	Punto di riferimento delle imprese	Nelle valutazioni positive indirizzate alla CNA locale una motivazione ricorrente, evidenziato con forza in tutti i settori osservati, è la sua capacità di essere vicina alle imprese, di aiutarle e di sostenerle, divenendo per esse un vero e proprio punto di riferimento. Emblematica la citazione di un imprenditore: <i>La CNA locale ha capito i miei bisogni e si è mossa per questo.</i>
⊕⊕⊕⊕⊕	Buone capacità di risposta	Oltre ad essere vicina, la CNA locale è vista come struttura operativa che interviene sul territorio attraverso azioni concrete in diversi ambiti di attività; tra queste vengono ricordate in particolare le attività di promozione e di assistenza nell'accesso al credito.
⊕⊕⊕	Personale qualificato e volenteroso	La maggiore vicinanza della CNA al territorio ha consentito alle imprese di entrare direttamente in contatto con il personale dell'Associazione e di apprezzarne alcune qualità (volontà, dinamismo e capacità di intervento). Emerge dunque chiaramente una capacità delle associazioni locali di interagire efficacemente con le imprese ponendosi come struttura di riferimento grazie alla "personalizzazione" dei rapporti con le aziende del territorio.
Principali motivazioni dei giudizi negativi		
⊕⊕	Risultati a volte modesti per motivi indipendenti da CNA	L'unico elemento negativo, attribuito tra l'altro solo parzialmente alle CNA locali e segnalato da una piccola minoranza degli imprenditori, è il fatto che talvolta i risultati di alcuni interventi possono risultare poco efficaci per motivi indipendenti dalla Confederazione. In questo contesto viene infatti rimarcato il fatto che le CNA locali non sempre abbiano tutti gli strumenti necessari per portare avanti alcune istanze, trovandosi di fronte a difficoltà oggettive che possono vanificarne gli sforzi.

⊕⊕⊕⊕⊕ = massima rilevanza; ⊕ = minima rilevanza

6 Considerazioni conclusive

Ripartire dal significato di “crisi”

Cosa fare, dunque, di fronte alla crisi? Di fronte ad una crisi che forse non sta più estendendo la propria spirale negativa, ma della quale continueremo certamente a subire gli effetti?

I segnali, le domande e le proposte che giungono dal sistema dell'artigianato e dalle PMI certamente aiutano a definire la rotta, quanto meno stabilendo priorità e inquadrando in maniera approfondita le dinamiche, i punti di forza e le criticità dei settori.

Il punto di partenza, nell'ordinare l'insieme del materiale prodotto all'interno dei cinque *focus group* realizzati, sembra essere quella che è stata chiamata “*la solitudine dell'impresa di fronte alla crisi*”, ovvero il senso di smarrimento e di impotenza di fronte all'incognita della crisi; una crisi improvvisa, un terremoto prodotto dalla speculazione finanziaria, da comportamenti sbagliati e, in sintesi, da un'euforia collettiva nel corso del ciclo espansivo dell'economia, che ha colpito in primo luogo il sistema delle PMI.

In alcuni settori (in particolare nella meccanica), la crisi, in poche settimane, ha cancellato un ciclo espansivo e una generale condizione di salute delle imprese; in altri (trasporti, servizi alla comunità, consumi finali), si è legata agli effetti di una dinamica negativa in atto da diversi anni; in altri ancora (ad esempio nell'edilizia), ha messo a dura prova la robustezza del sistema delle imprese, anche laddove queste abbiano incontrato la crisi partendo da una condizione di relativa solidità.

Di fronte alla portata della crisi, in assenza di una risposta di sistema, le imprese artigiane e le PMI hanno costruito una linea di resistenza tattica, incardinata sulle regole della corretta gestione aziendale (ottimizzazione dei processi, aumento della produttività, diversificazione, ecc.) e, quindi, intrinsecamente fragile: in assenza della possibilità di poter generare una inversione del ciclo, hanno cioè prodotto una reazione “normale” ad una situazione invece “eccezionale”.

Soltanto una minoranza di imprese appare infatti nelle possibilità di generare nuova domanda, anziché limitarsi a rispondere alle opportunità offerte dal mercato. Le imprese intervistate appaiono dinamiche, flessibili, pronte a confrontarsi con il nuovo quadro che si andrà a formare dopo la crisi, consapevoli della centralità di fattori strategici quali l'innovazione, la qualità e la formazione. Emerge però una generale consapevolezza della parzialità di quanto le imprese possono fare da sole. Anche per questa ragione lamentano, implicitamente o esplicitamente, la mancanza di interlocutori autorevoli, nella definizione di strategie anticrisi per il sistema-Paese, nelle quali inserire e valorizzare l'importante contributo dell'artigianato e delle PMI.

Ma dal lavoro dei *focus group* emerge anche una forte e diffusa preoccupazione: la crisi, infatti, riducendo le opportunità di mercato, produrrà una selezione delle imprese che potrebbe colpire i segmenti migliori dell'artigianato. Tra i frutti avvelenati della crisi potrebbe quindi esserci un sistema produttivo indebolito in cui le imprese "migliori" (di qualità, aperte all'innovazione, che investono) cedono il passo a quelle marginali, capaci di resistere alla crisi alterando e aggirando le norme e le regole del mercato.

Ancora una volta, quindi, le imprese intervistate chiamano in causa il ruolo delle Istituzioni e delle organizzazioni di categoria, affinché vigilino su questo processo, tutelando, insieme alle imprese di qualità, l'intero sistema produttivo.

A ciò si aggiunge che è proprio il sistema delle imprese artigiane e delle PMI in generale il più esposto e investito dalla crisi. Un sistema in larga misura escluso dall'accesso ai diversi interventi pubblici, che sono appannaggio della grande impresa, e scarsamente considerato e riconosciuto nella *governance* dell'economia. Eppure non vi è tra le imprese intervistate alcuna richiesta di assistenza o di sostegno. Al contrario è forte e inalterata la rivendicazione della identità e della cultura di impresa di chi vuole competere in un mercato governato da un sistema di regole uguali per tutti in cui possano emergere ed essere valorizzati il lavoro, la qualità e le competenze. Un mercato in cui non vi siano imprese di serie A e imprese di serie B, imprese che accedono al credito e imprese escluse, imprese che vedono tutelati i loro livelli occupazionali e imprese costrette, in condizioni estreme, a scelte dolorose sul piano umano, oltre che aziendale.

Sotto tutti questi aspetti la crisi ha evidenziato e reso ancora più stringenti le anomalie, le criticità e le contraddizioni di un Paese che ancora non riesce a riconoscere il peso e il valore della piccola impresa.

Proprio per questo la domanda che le imprese artigiane e le PMI pongono alla propria associazione è in primo luogo quella di riuscire a veicolare, diffondere e amplificare la loro voce affinché giunga finalmente all'orecchio di chi governa l'economia del Paese. Più che interventi a sostegno delle problematiche specifiche dei settori, in alcuni casi piegati dalla forza dirompente della crisi, le imprese associate rivendicano attraverso la CNA una nuova consapevolezza del ruolo che esse esercitano all'interno della struttura produttiva del Paese.

Non si chiede un'azione corporativa, finalizzata a costruire vantaggi per un segmento pur importante della vita economica, ma un'operazione culturale, di riconoscimento dell'identità, del peso e dell'importanza del fare impresa nel nostro Paese. Alla base di tale prospettiva e di tale rivendicazione non vi è debolezza né generosità né un atteggiamento di retroguardia. Al contrario vi è la piena e profonda consapevolezza che senza un'azione di sistema che consenta ai diversi soggetti economici (le grandi imprese, la pubblica amministrazione, le PMI, le imprese artigiane, le libere professioni), di esprimere al massimo grado le proprie potenzialità e di occupare i diversi spazi e ruoli di mercato, non sarà possibile costruire nuove opportunità, nuova domanda di beni e servizi e nuova ricchezza. Vi è la consapevolezza che dalla crisi si può uscire presto e con maggiore forza soltanto laddove sia l'intera struttura economico-produttiva del sistema-Paese, ed in primo luogo le PMI, ad essere coinvolta e valorizzata in questo processo.

Uscire dalla crisi e recuperare il terreno perduto, portando con sé l'esperienza, i ripensamenti e le riflessioni sul proprio modo di fare e di gestire l'impresa, che la crisi stessa ha generato, sembra dunque essere l'imperativo e l'auspicio che i partecipanti ai *focus group* vorrebbero condividere con le altre imprese, con le proprie strutture di rappresentanza e con i decisori politico-istituzionali.

Un imperativo e un auspicio contenuti nel significato stesso della parola "crisi", ovvero "*separazione di una maniera di essere o di una serie di fenomeni da un'altra differente*". Dalla crisi occorre quindi uscire consapevoli della necessità di produrre cambiamento.

Il termine "crisi", nel linguaggio economico, esprime ancora il concetto

negativo di “*passaggio repentino dalla prosperità alla depressione*” (o di “*persistente mancanza di denaro*”).

Appare quindi più opportuno ricorrere al significato della crisi in uso nella medicina, dove descrive un “*repentino cambiamento, in bene o in male, nel corso di una malattia, da cui si giudica, si decide la guarigione o il peggioramento*”. Nei giorni del fallimento della Lehman Brothers si è avuta la sensazione che il paziente (l'economia, il mercato) non avesse speranza di poter essere salvato e che la patologia di quel paziente richiedesse una lunga terapia intensiva e l'adozione di un nuovo e diverso stile di vita. In questo nuovo stile, più corretto, sobrio e misurato, un posto di eccellenza possono trovarlo l'artigianato e le PMI, ancora capaci di innervare il Paese di energie sane, di costruire opportunità e di produrre valore e valori attraverso le competenze, la qualità e il lavoro.