

Cambio marcia

Oltre gli obiettivi a breve
per durare a lungo

Corrado Fois
Antonio Martina



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".



Corrado Fois
Antonio Martina

Cambio marcia

Oltre gli obiettivi a breve
per durare a lungo



FRANCOANGELI

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

Prefazione, di *Adalberto Alberici* pag. 9

Prima parte

Introduzione	»	17
1. Il mondo cambia, dobbiamo cambiare anche noi	»	21
1. Che cosa è successo, che cosa accadrà	»	22
2. Quello che dovevamo capire	»	30
3. Che cosa cambia intorno a noi?	»	34
4. Bene e male della crisi	»	42
5. Ma quando tutto sarà passato?	»	45
6. Le strade verso il futuro	»	47
7. Fiducia e forza del fare	»	48
2. L'efficacia produttiva	»	53
1. Fine dei risultati a breve	»	57
2. Verso un obiettivo ragionato	»	61
3. L'obiettivo	»	63
4. Recuperare il senso della banca	»	65
5. Bancherodonti e creativi	»	76
6. Leve dell'efficacia produttiva	»	77
7. Pilastri della gestione	»	78

3. La capacità	pag. 81
1. Ritrovare il senso del mestiere	» 85
2. Tutti in campo ma con ordine	» 90
3. Come impaginare un quadro complesso di capacità; ovvero: com è la banca oggi?	» 93
4. La strada da percorrere per valorizzare noi stessi e le nostre capacità	» 111
1. Valorizzare se stessi e il proprio contributo	» 115
2. Come sono e come posso diventare. Essere leader di se stessi	» 117
3. Come conquistare l'autonomia e la legittimazione	» 121
4. Soddisfazione personale	» 124
5. Uno schema generale per ragionare sulla responsabilità e la soddisfazione	» 138
5. Controlli, controllori e controllati	» 143
1. Che cosa dobbiamo controllare?	» 150
2. Per un'applicazione continua, oltre il limite del processo attuale	» 153
3. Il sistema interno, costruire una cultura generale	» 163
6. Autodefinizione dei clienti, doveri e valori della banca	» 171
1. Nuovi modi di servire	» 175
2. Per una banca dialogante	» 178
3. Doveri e valori: un breve passaggio per ricordarci il senso delle cose	» 196
4. Promemoria per un manager	» 199
5. Dei delitti e delle pene: sintetizzando cause e conseguenze della crisi	» 203

Seconda parte La cassetta degli strumenti

Introduzione	pag. 209
7. Dal dibattito all'azione	» 211
1. Pianificare, il mestiere necessario	» 218
2. Un occhio alla filiale	» 220
3. La programmazione delle azioni	» 222
8. Un caso concreto per ricostruire un minimo di profit- tabilità alla base	» 227
1. PROFIT Line	» 230
1.1. La strategia commerciale	» 230
1.2. Il modello organizzativo e distributivo	» 230
1.3. Gli investimenti formativi realizzati	» 230
1.4. I Processi: CRM, controllo di gestione e bud- geting	» 231
1.5. I comportamenti commerciali efficaci	» 232
1.6. Il sistema incentivante	» 232
2. Le condizioni di successo	» 232
5. Il laboratorio per i protagonisti	» 234
6. Le giornate di preparazione	» 239
7. L'approccio alla pianificazione	» 244
8. La preparazione degli attori	» 247
9. Stralcio dalla relazione presentata alla direzione gene- rale	» 248
9.1. I risultati in pochissime righe	» 248
9.2. PROFIT Line. Motivi di interesse	» 249
9.3. Alcune riflessioni	» 250
9.4. Livello e percepibilità del servizio	» 255
9.5. Una breve verifica sul tipo di lavoro svolto	» 257
10. Le schede di alcune filiali	» 262

9. Infine	pag. 277
1. Dopo i fatti le opinioni: le nostre! Una doppia intervista	» 277
2. Una riflessione sul cittadino e il potere	» 288
Ringraziamenti	» 293
Bibliografia (quasi ragionata)	» 297

Prefazione

L'attuale periodo storico è contrassegnato da elementi nuovi che colorano la crisi in maniera differente dalle molte altre che l'hanno preceduta. I contrasti tra le criticità positive e negative sono più accentuate, la sua estensione è generalizzata, la dinamica tra i momenti di apparente ripresa, anche se scanditi solo dai mercati finanziari, e i timori per l'economia reale si susseguono in rapida successione.

Eppure anche dalla prima grande crisi del mercato globalizzato si esce come da tutte le altre: accentuando le capacità di reazione, convogliando le energie in maniera ordinata, accettando il ridimensionamento, lavorando e progettando di più con la consapevolezza di potere ricreare condizioni di stabilità. Il messaggio degli autori al riguardo è chiaro e sintetizzabile, citando George Soros, in "chi gioca a occhi aperti e con competenza vince".

Ciò può avvenire, tuttavia, a due condizioni: che la classe dirigente, delle nazioni come delle imprese, dia costante esempio di onestà, di buona gestione, di responsabilità, di sapiente regia nelle molte cose da fare; che i cittadini operino con maggiore impegno individuale, senso di solidarietà e coscienza collettiva. In assenza di queste condizioni l'enorme quantità di capitali investita dalle banche centrali e dai governi per colmare le voragini finanziarie che si sono prodotte dovunque e sostenere il costo sociale della crisi non saranno sufficienti per il rilancio delle economie occidentali. Senza questo rinnovato slancio etico la crisi lascerà un mondo comunque impoverito, perché immutato per vacuità, ed esposto a nuove crisi causate dai raider della speculazione.

Gli anni trascorsi erano infatti contrassegnati dalla costante ricerca di una creazione di ricchezza a ogni costo, individuale o aziendale, divenuta progressivamente un valore fine a se stesso, spesso l'unico. Perdeva dunque consistenza il significato primo del concetto di profitto, vale a dire l'essere la tangibile unità di misura di una buona e oculata gestione che remunerava

adeguatamente il capitale investito e garantiva la continuità dell'impresa, per diventare l'unica ragione di ogni scelta.

Gli azionisti premevano per ottenere in tempi brevissimi i massimi rendimenti, l'impresa, bancaria o non, e i mercati finanziari erano visti e vissuti come pozzi di petrolio da cui attingere senza limiti e senza rischi. I mercati finanziari stessi smarrivano ogni riferimento ai "fondamentali" e la speculazione fine a se stessa perdeva la sua caratterizzazione virtuosa, di marshalliana memoria, di cacciare dal mercato gli operatori meno accorti e diventava una scheggia impazzita che poneva fuori controllo i mercati finanziari. Il *greed is good*, l'avidità è un bene, articolandosi in molte forme e in tutti i settori, ha così trasformato la visione e il ruolo stesso della finanza.

La progressiva affermazione del "capitalismo per debito" consentiva il passaggio di mano di intere industrie sulla base non già di un investimento di capitale di rischio, ma di scambio di prodotti-contratti finanziari basati su congetture e ipotesi. Piccoli fondi anche collegati fra loro, attaccavano grandi compagini, le scalavano per frammentarle, per ricollocarle sul mercato attenti solo alla consistenza dei margini di profitto. Questa visione permeava progressivamente, nel corso degli anni, l'intera società: dagli Stati Uniti all'Islanda si costruiva un'economia basata sulla scommessa e sulla carta, piuttosto che sull'analisi ponderata dei rischi, e sull'espansione forzata del mercato.

L'improvvisa crisi del mercato immobiliare americano si dava solo carico di evidenziare la labilità delle richiamate convinzioni operative. Una diversa percezione del rischio si estendeva così a strumenti affini in tutti i segmenti del mercato finanziario, il fattore di leverage che aveva sostenuto l'espansione invertiva bruscamente i suoi effetti sinergici con forti implicazioni sistemiche e si prendeva coscienza che l'economia finanziaria era ormai solo un'economia di carta non avendo più nessuna correlazione con quella reale.

Oltre al rischio distribuito a operatori ignari tramite la ricomposizione in prodotti finanziari di contratti già di per sé non trasparenti che intossicava i portafogli di tutti gli operatori, l'abbandono dell'etica ha esaltato il fattore di leverage dei fenomeni richiamati. L'allarme del Governatore Draghi sul fatto che l'arbitrio, l'interesse e le trame di pochi sono sembrati tali da mettere a rischio l'andamento dei mercati e il risparmio non valeva solo per il nostro Paese ma aveva valenza e riscontro universale.

Come ogni castello di carte anche questa costruzione è crollata e oggi il mondo fa i conti con due elementi di eguale complessità: la disillusione, che ingenera sfiducia e pessimismo, e l'enorme esposizione finanziaria ac-

cumulata dall'Occidente che rischia di determinarne il tramonto come guida mondiale a vantaggio delle economie emergenti "a base industriale" come la Cina e l'India.

Il libro di Corrado Fois e Antonio Martina si colloca all'interno di questo scenario con uno specifico obiettivo: farci riflettere su come agire per riprendere il cammino virtuoso. La tesi è che si debba abbandonare la cultura del risultato a breve e perseguire strategie e comportamenti destinati a durare, con passo più lento, all'interno di un contesto economico e sociale che non consentirà più facili e immotivati guadagni, speculazioni occasionali ma vedrà ogni impresa, a partire dalle banche, operare con maggiore sforzo per produrre valore effettivo per tutti i suoi *stakeholders*.

Il messaggio "politico" che il libro propone consiste nell'invito a: riprendere il cammino dal punto in cui la visione speculativa l'ha fermato; riorientare l'attività dell'impresa ai risultati di medio-lungo periodo, vale a dire alla stabilità e alla continuità; valorizzare un management capace ed esperto che coniughi ingegno, professionalità ed esperienza; ridare valore alla competenza rafforzando le conoscenze diffuse all'interno dell'azienda; rivalutare il ruolo centrale della persona nei ruoli professionali e la centralità del lavoro; riaffermare l'etica e la *compliance* come condizioni della cultura aziendale.

Ciò vale per ogni tipologia di impresa ma soprattutto per quella bancaria, principale oggetto delle riflessioni degli autori sia per il ruolo che le banche hanno avuto nella propagazione della crisi sia perché esse devono ritornare a essere l'insostituibile cinghia di trasmissione fra l'economia reale e quella finanziaria, relazione virtuosa di ogni sano sistema economico.

"È il lavoro che guida e sana", dicono gli autori, "ed è la gestione che lo orienta". Una "gestione" che viene definita come la coniugazione di tre vettori fondamentali: la *capacità*, cioè il saper fare in ogni specifico comparto organizzativo; la *coerenza*, cioè il condurre l'impresa con meticolosa attenzione verso obiettivi virtuosi e realistici conseguiti ovunque e in ogni circostanza con rigore e costanza; il *controllo* che implica la verifica continua delle prassi e dei processi per renderli coerenti con gli obiettivi e con le regole dell'organizzazione e del mercato.

In questo contesto il *controllo* in particolare, grande assente negli anni recenti, viene proposto non come atto finale teso alla misurazione puntuale del risultato, ma come pratica sistematica di pianificazione strategica e di verifica della percorribilità dei risultati. Esso viene anteposto a ogni azione per valutarne l'impatto, per verificarne la *compliance* e la perfetta esecuzione. Ne scaturisce un visione del processo di pianificazione inteso come condizione centrale sia a livello strategico che operativo

Come nel lavoro precedente (*Da capo. Ricominciamo a far banca a partire dai capi*, FrancoAngeli, 2008) Fois e Martina propongono la loro riflessione anche coinvolgendo di volta in volta testimoni di esperienza e competenza, proponendo così al lettore una pluralità di opinioni e di visioni che arricchiscono l'articolazione dei temi trattati.

Tutte le testimonianze, comunque, unite alle molte citazioni presenti nella prima parte del volume, concordano su un punto: nel corso di questi ultimi anni la banca ha smarrito la sua funzione di motore virtuoso dell'economia per sviluppare una sorta di autoreferenzialità con l'obiettivo primario di remunerare, in modo eccessivo secondo gli autori, gli azionisti. Il pensiero dominante del volume è che tale impostazione abbia permeato la cultura di impresa bancaria, togliendo ai professionisti che vi operano il senso primo del loro lavoro e la motivazione a far bene. Ne è scaturito come conseguenza un rapporto asimmetrico con il cliente visto non più come partner ma solo come *target*.

La banca in tale contesto viene vissuta anche al suo interno come mero collocatore passivo dei prodotti più redditizi realizzati da altri abbandonando ogni maieutica, non orientando le scelte dei clienti, rinunciando a formare la cultura finanziaria del Paese che pure è necessaria per la sua stessa esistenza.

L'obiettivo del successo in tempi brevi, inoltre, fa leva anche su sistemi di incentivazione perversi, ma coerenti con le prassi operative e gli obiettivi, e su comportamenti manageriali "speculativi". Ciò impoverisce, tra l'altro, la cultura professionale dell'impresa per sviluppare comportamenti che gli autori definiscono provocatoriamente "da piazzista".

Da qui la necessità di riprogettare e ricostruire all'interno delle banche solide architetture di competenze sorrette da valori allo stesso tempo antichi e nuovi: il senso del dovere, l'impegno, la ponderazione, il coinvolgimento con l'obiettivo di creare una forte cultura sia professionale che personale, in ogni segmento organizzativo.

Un ulteriore elemento di successo nel percorso virtuoso che gli autori delineano consiste nella rigenerazione del dialogo e dell'ascolto all'interno delle banche. I processi di riorganizzazione che si sono succeduti a ritmo incalzante, anche a seguito di tumultuosi processi di concentrazione, hanno fortemente frammentato, anziché rendere coeso, il corpo aziendale. I diversi centri di competenza non sono stati messi in grado di interagire adeguatamente e la comunicazione, sia in fase di previsione strategica che di applicazione operativa, è stata raramente considerata un valore dell'organizzazione.

La causa prima di questa carenza va ricercata nella visione verticistica

dell'azienda, affermatasi progressivamente, per la quale ogni decisione viene assunta ai massimi livelli. L'interfunzionalità, lo scambio di competenze e il coinvolgimento reciproco non è stato mai definito, quindi, all'interno di una pratica unitaria e costante ma visto semmai come processo di effimera consultazione, gestito o manipolato dal vertice con l'obiettivo di acquisire formale consenso o addirittura di mascherare il dissenso o la critica.

L'eccesso di verticalità nel processo decisionale ha da un lato rallentato la capacità di risposta dell'organizzazione e, dall'altro, ha deresponsabilizzato il personale e ha determinato soprattutto l'impovertimento motivazionale dei dirigenti e dei quadri intermedi, che dovrebbero essere la forza trainante di ogni organizzazione.

La necessità di affrontare la crisi adottando comportamenti collettivi, come ricordato, mette in discussione l'approccio verticistico e rivaluta per contro il principio di delega, definita in ogni caso nell'ambito di uno schema di forte pianificazione e controllo.

In questo quadro la struttura intermedia deve esprimere compiutamente il proprio ruolo spingendo il vertice a riassumere il ruolo di guida strategica dell'impresa bancaria e di presidio della programmazione e del controllo dell'organizzazione.

A questi temi il libro dedica la sua seconda parte nella quale gli autori propongono uno schema di programmazione P.R.O.F.I.T. applicabile all'area territoriale di insediamento (P personalizzazione della spinta commerciale, R redditività del punto di vendita), considerata la prima molecola organizzativa della banca, per poi coinvolgere l'intera struttura (O ottimizzazione degli interessi di azienda-clienti-collaboratori, F flessibilità, I incentivazione, T team) fino alla direzione generale. L'obiettivo della proposta è dare evidenza a come gli obiettivi, i compiti e le azioni debbano essere assegnati a persone definite con chiarezza, misurando il susseguirsi delle attività nel confronto con i risultati attesi e i comportamenti richiesti secondo logiche di verifiche *rolling*.

Una logica stringente adottata per l'attribuzione di deleghe chiare e la diffusione della responsabilità condivisa e individuale consentono di rivalutare la responsabilità diretta come condizione necessaria per favorire, tra l'altro, un impegno condiviso e collettivo, condizione più volte richiamata per superare anche la crisi attuale.

È necessario che ciò avvenga al più presto anche nel nostro Paese ancorché esso paghi alla crisi finanziaria un tributo inferiore rispetto al resto del mondo occidentale. Anche da noi infatti si sente il bisogno, sia nel mondo del lavoro che nel contesto sociale, di recuperare una più diffusa moralità e l'etica negli affari che poggia appunto sulla coscienza collettiva

della responsabilità soggettiva. Solo così possiamo pensare di uscire migliorati dalla crisi.

Il messaggio trasversale degli autori sulla necessità che soprattutto le imprese bancarie recuperino valori antichi e conseguenti comportamenti operativi trova del resto autorevole conforto, oltre che nel sentimento comune del Paese, anche nella catena di severe deduzioni che il Governatore Draghi ha proposto nelle Considerazioni finali di quest'anno. Anche qui infatti si riafferma la necessità di recuperare valori universali (“Le banche italiane prendano esempio dai banchieri che finanziarono la ricostruzione e la crescita”) per affermare poi il conseguente insostituibile ruolo delle eccellenze professionali per attuarli. I banchieri, infatti, come del resto ogni operatore qualificato, “devono dimostrare di essere tali anche quando le cose vanno male” e le imprese “proteggano le professionalità accumulate dai lavoratori, che torneranno preziose” per superare la crisi.

Dalla lettura del volume che integra, sapientemente e con qualche coinvolgente nota di ironia, l'osservazione della realtà, i qualificati contributi di riflessione e le testimonianze operative, si evince la convinzione che per guardare avanti dobbiamo tutti “cambiare marcia”; ciò nella consapevolezza che dall'intensità e dalla qualità dell'impegno di ognuno, a livello individuale e collettivo e indipendentemente dai ruoli, dipende la durata di questa crisi e, soprattutto, la speranza di potere consegnare alle generazioni future un sistema economico e sociale più lungimirante, sano ed etico.

Perché ciò si realizzi, tuttavia, è necessario che la speranza non sia solo una condizione mentale ma un'aspettativa concreta basata sull'osservazione incontrovertibile della realtà: “Il seme si spacca per aprirsi al germoglio, così è la natura” quando, sviluppando il pensiero degli autori, “non viene violentata” da chi in essa vive.

Adalberto Alberici
Ordinario di economia degli intermediari finanziari
Università degli studi di Milano

Prima parte

Introduzione

Parliamo di quello che tutti noi vorremmo ottenere. Parliamo di un buon risultato.

Non una cosa eclatante che scoppia come un petardo nella sera, l'illumina per un istante con un bagliore rossoarancio e poi lascia nell'aria solo cenere e odore di polvere da sparo. Parliamo di qualcosa che vuole durare, muoversi nel tempo, consegnare al futuro aziende solide e ben progettate, a norma di legge, a prova d'errore. Ne parliamo dentro una crisi che, a prescindere dalla sua durata, incide profondamente la società occidentale e soprattutto i suoi paradigmi, modificando la percezione di sé che il capitalismo post-industriale e finanziario ha cercato di darsi e dare. Non bisogna essere apocalittici per vedere il livello di sconquasso generato da un mix di ingordigia individuale e torpore collettivo, allo stesso tempo esplosivo e imbarazzante. È vistoso, misurabile, ha nomi e cognomi, facce e storie. Per conoscerli basta aprire le rassegne stampa sulla rete. Sono rintracciabili prima nelle pagine finanziarie e poi nella cronaca giudiziaria.

Di fronte alla crisi le reazioni sono state in taluni casi scomposte, in altri ragionevoli e ponderate. Talvolta si è tentato di blandire la pubblica emozione con messaggi rassicuranti, in altri casi con esecuzioni sommarie e giudizi straccianti quanto ingenerosi. In proposito Ralf Dahrendorff, il sociologo più famoso e di certo il più ascoltato in economia, recentemente scomparso sosteneva, in quella che è forse la sua ultima intervista:

C'è una grande rabbia diffusa, la voglia di trovare colpevoli. Per ora non ha sbocchi politici, è individuale, come abbiamo visto negli attacchi alle case di banchieri, o si incanala in manifestazioni di massa tradizionali come quelle delle tifoserie del calcio; la democrazia non corre direttamente rischi, nemmeno se ci saranno spostamenti politici. Diverso è il discorso per la società aperta, perché la crisi non favorisce le libertà. Le scelte dei governi di nazionalizzare banche e forse anche certe industrie riducono le libertà. Non saranno tempi belli.

In America, la pentola in cui il bacillo della crisi è diventato grande come un macigno, si è cambiata rotta con un'inversione a U così corposa e repentina da stordire. Un nuovo imprevedibile Presidente, giovane, di colore, non ammiccante ne per nome ne per modi all'*establishment* anglosassone, rilancia il *new deal*. Apre alla società degli esclusi, riforma, a fatica, la sanità, sviluppa una diplomazia di aggressiva disponibilità al dialogo, interviene sull'etica del lavoro, mette in discussione leader e lobby finanziarie. Irrompe nei salotti del potere economico e chiede tagli retributivi a un management che accusa di essere o incompetente o colluso. Licenzia. Lo Stato ritorna potente nella scena del libero mercato che ha clamorosamente fallito la sua stessa ragione di essere. Non è libero, invaso da trust chiamati fusione, ne mercato perché si è violata la logica di fondo dello scambio pari tra domanda e offerta. In Europa si tocca con mano il ritorno alle politiche keynesiane. L'economia viene rilanciata per legge. Lo stimolo, eufemismo con il quale si chiama l'ampia percentuale del prodotto interno lordo mondiale gettato nella fornace finanziaria, offerto dalla collettività. Lo pagheremo in qualche generazione e, inoltre, ha per posta di scambio il controllo politico e governativo sulle dinamiche di impresa. Uno sconvolgimento che ai più, ma non a tutti come poi si vedrà, è apparso improvviso come un *armageddon* economico piovuto in forma di meteora sulle borse e sulle banche di tutto il mondo. Eppure tutto quello che vediamo è la conseguenza logica di una scelta strategica ben evidente a chi, fuori dal coro, ha puntato per primo il dito. Economisti e politici, finanziari come Soros e sociologi come Dahrendorff hanno spiegato, per tempo, che costruire la ricchezza sul debito generalizzato come sulle promesse di sviluppo senza certezze di prestazione era pura follia. Inascoltati. L'apparenza batteva la sostanza. Il risultato facilmente conseguito dopava le azioni. Alchimie di bilancio proiettavano su una borsa trasformata in una sorta di gigantesco casinò, ombre che sembravano sostanza. Tutto sembrava crescere in modo indefinito, quasi che davvero esistesse, in economia, la possibilità di sviluppo senza fine. Le società di rating parevano essere diventate le portatrici di unica verità. Davanti a loro si celebrava il rito della trimestrale che coinvolgeva allo stesso modo, senza alcuna cura per le differenze sostanziali, imprese di tecnologia e banche, siti della rete e industria pesante. Virtuale e metalmecanico. Tutti, anche nella sinistra europea che ne ha poi pagato lo scotto elettorale, parlavano del mercato come di una sorta di essere vivente che "fa giustizia", che "regola le vicende economiche". Un antropomorfismo stucchevole e da favola. Le società di rating hanno fallito. Non hanno predetto nulla di quello che poi è successo. Non hanno capito. O erano

coinvolte direttamente. In un caso o nell'altro escono da questa crisi ridimensionate, riportate al loro ruolo reale. Analisti di una componente, neanche fondamentale, dei processi economici. Il mercato ha mostrato infine di essere quello che è, un perimetro di domanda e offerta, di concorrenza e confronto che, se non viene regolato da leggi cade preda, come tutti gli agglomerati umani non presidiati, del caos e dell'ingordigia malavitosa. Il primo decennio degli anni duemila chiude una porta su uno scenario fatto di illusioni e ci riporta a terra. L'Occidente si ritrova con il 20% di ricchezza, dichiarata, in meno. Il resto del mondo che esce ora dall'emarginazione si accorge solo in parte della crisi. La soffre per un po', subito riparte con PIL che viaggia ampiamente sopra la positività spinto dallo slancio che ti dà la voglia di battersi per crescere, il desiderio di espansione, lo spettro della povertà appena superata. Da questa parte del mondo si deve ricostruire il morale. Ritrovare la voglia di fare e far bene. Accettare il ridimensionamento, ma riprendere il passo dopo passo in uno sviluppo sostenibile collegato più compiutamente alla realtà dei mezzi correnti e meno alle bolle speculative. Una sorta di grande rifondazione che, se ben agita e sostanziata dal contributo di tutti, può aprire a un nuovo decennio di crescita mirata e concreta che vada oltre la visione a breve per costruire un mondo destinato a durare.