



la manodopera è più basso. La scelta, cinque anni fa, è caduta sulla Romania, Paese vicino e quindi più gestibile rispetto all'estremo oriente per una pmi com'è la nostra». La Mesi ha mantenuto in Italia l'impiantistica più complessa e 50 dipendenti, ma in Romania ne occupa il triplo. «Con questa struttura - riprende Tabellini - riusciamo a svilupparci in Cina, dove peraltro i costi sono in aumento, tanto da indurre molte industrie manifatturiere a spostarsi altrove, in India innanzitutto».

Un'azienda che, invece, ha scelto di non delocalizzare e di non ridurre gli investimenti in Italia, pur oltrepassando i confini (solo l'export rappresenta il 60% del fatturato), è la Materie Plastiche dott. Gallina, fondata a Torino nel 1960 per la produzione di profilati per l'automobilistico, che ha poi ampliato la produzione al settore industriale ed edilizio. «Abbiamo aperto attività produttive in Grecia, Usa, l'anno scorso in India e l'anno prossimo lo faremo in Turchia - spiega l'amministratore delegato Dario Gallina - In Italia abbiamo 150 dipendenti, all'estero 50. Non abbiamo subito la crisi in modo pesante, un mercato in contrazione, come la Spagna, è stato controbilanciato da altri in espansione. Le nostre scelte non sono dovute alla ricerca di contenimen-

### Delocalizzare

**Il fenomeno continua  
Ma non è più  
la spinta principale**

to dei costi, ma a cercare di cogliere le opportunità nei Paesi in crescita». E la ricerca continua: «Adesso stiamo guardando al Sud America: non possiamo fermarci, e bisogna crescere sul posto, essere presenti, dirigere le operazioni dall'Italia non è la stessa cosa - prosegue Gallina - Gli ostacoli più grossi sono di tipo culturale, sincronizzare con i partners esteri il modo di pensare e di lavorare».

### Problemi culturali

ma anche normativi, burocratici e legali, sono quelli citati più spesso dalle aziende che vanno sui mercati esteri. E infatti è sempre più sentita l'esigenza di un supporto. Il nodo più ostico resta però un altro, è quello delle aggregazioni: «Fare rete in un mercato estero è molto importante - dice Fioni - e Assolombarda spinge molto in questo senso». Su questo, però, le aziende italiane sono ai primi passi: «Ci vuole un salto culturale - dice Gianfranco Carbonato, presidente Unione industriale di Torino - bisogna aprire la governance, cosa a cui non siamo abituati. Non si sopravvive senza crescere, e non si cresce senza aggregarsi».

## Intervista a Stefano Di Tommaso

# «Coop, modello sano che crea ricchezza e posti di lavoro»

**Il manager: «Sono aziende più attrezzate delle altre ad affrontare l'emergenza crisi, perché i loro utili aiutano subito lo sviluppo»**

LA. MA.  
MILANO

**N**on solo hanno tenuto, ma sono anche cresciute. Le cooperative di ogni colore continuano a creare valore, nonostante la crisi, nonostante in molti le avessero date per reliquie del secolo scorso, modello obsoleto che non avrebbe potuto competere con la finanziarizzazione e la globalizzazione del sistema economico. Nonostante tutto, contano qualcosa come 10 milioni di soci, un italiano su sei, oltre 110 miliardi di fatturato annuo, un milione di occupati diretti. E continuano a generare circa 100mila nuovi posti di lavoro l'anno. Il modello vincente si sta rivelando il loro, sono loro le uniche imprese in controtendenza, e lo saranno anche nel 2012. Perché sono più attrezzate delle "altre" ad affrontare crisi e sfide, e perché sono più moderne, capaci di recepire i cambiamenti mondiali. Come sia possibile, lo spiega Stefano Di Tommaso, amministratore delegato de La Compagnia finanziaria, banca d'affari indipendente partecipata da Intesa Sanpaolo, che sul tema ha condotto un'articolata analisi.

**L'Italia si avvia alla recessione e le "altre" imprese falliscono a grappoli, il modello cooperativo invece produce ricchezza ed è integrato con le logiche dei mercati: qual è il segreto?**

«Più d'uno. Le cooperative fanno pianificazione pluriennale, innanzitutto: pianificare i bilanci significa mettere in campo previsioni, progetti, pubblicare risultati. A questo si associano una grande trasparenza contabile e un modello di gestione diffusa, non accentrata né dispotica: tutti concetti di base molto vicini alle richieste dell'economia capitalistica».

**Ma come, sono anni che le aziende lamentano crisi di consumi, alto costo**

### Chi è

**Amministratore delegato  
de La Compagnia Finanziaria**



STEFANO DI TOMMASO

TERAMO, CLASSE 1961

COMMERCIALISTA, ANALISTA FINANZIARIO

**Laurea alla Bocconi, a 33 anni è già ai vertici de La Compagnia Finanziaria, banca d'affari indipendente nata a Milano nel 1983, controllata dal management e partecipata da Banca Intesa.**

**del lavoro, imbattibile concorrenza estera: e adesso lei dice che il loro problema è che sono mal gestite?**

«Dico che moltissime aziende di programmazione ne fanno ben poca, che i loro bilanci sono spesso funzionali a questioni fiscali, che non hanno risolto la questione del ricambio generazionale. Il fatto che la governance diffusa sia vincente, ad esempio, lo stanno iniziando a scoprire adesso, come la condivisione dei processi manageriali e delle scelte, i temi dell'incentivazione e della trasparenza. In un momento in cui tutti si affannano a fare le cose per bene, altrimenti le banche non erogano credito, le imprese "scoprono" quello che da sempre è prerogativa di un mondo molto più sano, quello delle coop. Prerogativa che innesca un circuito virtuoso, e che tra l'altro è riuscita a

tenere lontano i fondi di private equity».

### Torniamo ai punti di forza.

«Non distribuire dividendi ma accumulare ricchezza porta ad una notevole patrimonializzazione che, in questo momento fatto di capitali rarefatti, è un fattore d'eccellenza. Le aiuta anche godere di una ridotta fiscalità, come credo sia giusto dato che i profitti vengono reinvestiti. Altro elemento di crescita, il non dipendere solo dai circuiti nazionali: molte coop sono sbarcate all'estero - mi riferisco perlopiù a quelle di produzione e lavoro - dove alcune fanno anche il 50% del fatturato».

**Dato tutto questo, perché non sono il modello prevalente in Italia?**

«In parte perché, in passato, è stato un modello collegato alla politica, per questo attraversato da conflitti e divisioni, sviluppato soprattutto in alcune regioni d'Italia. Poi è anche vero che non tutte le attività economiche vi si adattano: nei settori commerciali, ad esempio, la concorrenza col privato è più forte. I fronti di eccellenza delle coop sono l'alimentare, le costruzioni, l'impiantistica e le utilities. Non saranno il modello prevalente, ma io vedo ulteriori grosse opportunità di crescita, tanto più in un momento di crisi seria com'è questo».

### Lo scenario

**Nemmeno con Monti  
ci sono incentivi alla  
reindustrializzazione**

**Significa che per un imprenditore la cooperativa è vantaggiosa?**

«Questo è un modello che per suo dna porta alla crescita, gode di incentivi a basso costo da parte dello Stato e crea posti di lavoro. Un tempo c'era una decisa convenienza ad essere capitalisti in proprio, ma oggi anche l'imprenditore migliore non può riuscire senza aggregarsi e crescere. Legacoop, ad esempio, è riuscita a fare sistema, e ha creato un fondo di investimento per aiutare la nascita di nuove imprese. Se il fondo nazionale per lo sviluppo fosse inteso in questo senso, l'aiuto all'industria risulterebbe molto più significativo, riuscirebbe a riportarla dentro i confini nazionali e creerebbe posti di lavoro. Invece, vedo che anche con il governo Monti non ci sono incentivi specifici alla reindustrializzazione. Un'ultima cosa: le coop sono attuali, chiamano ad un sistema economico adeguato al mondo che cambia, che richiede più equità e sostenibilità ambientale, e un diverso sistema di welfare. Questo è un fattore vincente dalla forza straordinaria».