

HOME PAGE

Numeri arretrati

News e opinioni

Redazione

Cerca negli articoli pubblicati



## Come e perché le imprese di successo hanno superato la crisi

Gianni Morandi cantava "Uno su mille ce la fa". Ebbene, traslando il discorso sul terreno dell'**imprenditoria italiana di successo**, forse sono più di mille le imprese di nuova generazione che, passate attraverso gli anni difficili della crisi, sono oggi a tutti gli effetti leader nei rispettivi settori e, soprattutto, conosciute e protagoniste nell'economia globale. Ma qual è **la ricetta** di questa entusiasmante stagione di successo imprenditoriale?

**Salvatore Garbellano, Docente a contratto di Modelli Organizzativi e HRM al Politecnico di Torino**, consulente per imprese e associazioni imprenditoriali, lo racconta, in modo chiaro e di facile lettura, nel suo ultimo lavoro. Si tratta di "**Come le imprese di successo hanno superato la crisi**", edito da [Franco Angeli](#).

Un gruppo di imprese capaci, in anni non facili, di innovare non solo nel prodotto e processo bensì, soprattutto, nel modo di competere sui mercati interazionali. Diversi i fattori del mix strategico di successo. Abbiamo intervistato Garbellano.

### Qual è nella sua indagine il ruolo specifico del capitale umano?

Preferirei parlare di persone e non di capitale umano. **Sono le persone che hanno le intuizioni, il know how e le motivazioni** non soltanto per innovare ma anche **per superare i problemi e i tempi difficili**. L'innovazione può nascere dall'idea di una persona ma per implementarla - dalla progettazione, alla produzione sino al post vendita - occorre l'energia e l'impegno di un team che ha una meta condivisa. **Nelle imprese di successo la conoscenza è diffusa e profonda allo stesso tempo**. Diffusa perché si estende dai vertici ai livelli più operativi; profonda perché la specializzazione del know how tecnico e professionale è necessaria per raggiungere l'eccellenza che caratterizza le imprese che vogliono essere uniche.

**La leva finanziaria è stata rilevante: potrebbe darci qualche informazione aggiuntiva?**

Le imprese di successo sono quelle che fanno profitti in modo sostenibile nel tempo. Pertanto il fattore finanziario costituisce una discriminante fondamentale per individuare le imprese che hanno realmente successo da quelle che hanno soltanto una buona immagine. In genere, **le imprese eccellenti sono prudenti nell'utilizzo della leva finanziaria**: da un lato gli imprenditori preferiscono i piccoli passi che limitano l'esposizione verso le banche, dall'altro le difficoltà di accesso al credito hanno spesso condizionato i piani di sviluppo ed espansione anche delle imprese di successo. **E' auspicabile una maggiore apertura verso i mercati finanziari e un crescente interesse verso la quotazione in borsa**. Ci sono buoni esempi, ma occorre incentivare queste forme di raccolta di capitali per reperire le risorse necessarie per finanziare la crescita dimensionale e i processi di internazionalizzazione, in primo luogo di espansione della rete di vendita.

**Nel testo si valorizzano imprese che hanno alle spalle una storia industriale e tecnologica. Le startup spesso esaltate sono quindi un fenomeno che non attiene alle imprese che hanno superato la crisi?**

Ha colto un importante tema di fondo del libro: **ho voluto privilegiare** quelle imprese che pur essendo l'asse più dinamico del nostro sistema economico, sono spesso quelle che hanno la **minore visibilità**. La scarsa visibilità dipende da molti fattori. Per esempio, oggi **guidare le imprese richiede tempo ed energia che lasciano poco spazio alla cura dell'immagine aziendale**. Spesso poi manca la piena auto-consapevolezza del loro peso e funzione nella società italiana. In ogni caso, occorre superare il dualismo tra **imprese industriali e startup**. Sono entrambe importanti per superare la crisi in quanto **alimentano una risorsa rara: l'imprenditorialità**.

Non è casuale che alcune imprese industriali ospitino nelle loro strutture startup. E' una buona prassi da seguire: porta benefici sia alle imprese consolidate sia a quelle più giovani, in quanto avviene un significativo scambio di esperienze.

**Management e proprietà. Quali sono le 3 regole d'oro per le imprese che hanno vinto la crisi?**

Le imprese di successo hanno sentito la necessità di **rafforzare e arricchire la struttura manageriale**. La capacità di creare e sviluppare forti team direzionali è una vera dimostrazione di leadership imprenditoriale.

**Ecco 3 suggerimenti per gli imprenditori:**

- è bene che gli imprenditori, anche quelli più innovativi, **siano consapevoli del momento in cui devono delegare**. In genere, il momento opportuno per accelerare questi processi si ha quando le imprese iniziano a crescere, diversificare e internazionalizzarsi.

- E' poi necessario **scegliere con cura i propri collaboratori**. Troppo spesso si fa riferimento soltanto all'istinto e all'intuizione: sono rilevanti anche i valori condivisi, le competenze e la motivazione di far proprio il progetto imprenditoriale.

- Infine, **esser consapevoli che i processi di delega al management sono processi difficili**, non lineari e a volte persino dolorosi. Richiedono un distacco da qualcosa a cui ci si è dedicati per una vita intera.

**Il suo libro fa finalmente chiarezza su modelli di successo in anni di crisi. Potrebbe dirci quali sono quelli che occorre comunque seguire?**

Ogni impresa ha una propria storia ed unicità: c'è sempre il rischio di essere banali o generici. Provo comunque a rispondere. Faccio mia un'espressione adoperata dall'Amministratore Delegato della Danieli: **occorre "cambiare e ripartire" per far fronte alle nuove sfide competitive**.

Le imprese che non innovano e non hanno il coraggio di porsi in discussione anche nei momenti di maggiore crescita, corrono il rischio di essere superate dai competitor. Ma attenzione, è necessario individuare ciò che va cambiato e quanto è invece opportuno mantenere e anzi preservare. **Leader è colui il quale ha una visione del business nella quale c'è una sintesi fertile tra passato e futuro dell'impresa**.

**Alcune imprese hanno saputo battere la crisi. Cosa si deve fare per sfruttare i primi segnali di ripresa?**

Lo scenario economico e il sentiment stanno cambiando in positivo, ma oggi viviamo in un'età di incertezza e volatilità. Pertanto **occorre essere veloci e agili per cogliere in tempo reale le opportunità** ovunque si presentino.

Inoltre, non basta innovare. **Occorre saper comunicare l'innovazione verso la rete di vendita e i clienti**, al fine di evidenziare il nuovo valore che l'impresa intende fornire.

Se innovare è difficile e faticoso, comunicare l'innovazione è altrettanto complesso. I mercati sono sempre

più segmentati, le specificità nazionali continuano ad essere presenti, gli strumenti virtuali e reali sono sempre più integrati tra loro.

Saper comunicare l'innovazione ai clienti nel modo giusto **fa aumentare i margini di profitto** e quindi è diventato un fattore che ancora troppo poche aziende hanno sviluppato in pieno.

#### **Tra 5 anni dove saranno queste imprese di successo?**

E' auspicabile che in Italia aumenti il numero delle imprese eccellenti anche attraverso **mirate politiche industriali pubbliche**. Se questo avverrà, ci saranno maggiore ricchezza e maggiore occupazione con evidenti benefici per tutti.

**Le future imprese di successo saranno quelle che avranno saputo affrontare e vincere la nuova sfida tecnologica.** Produzione intelligente, digitalizzazione del business e dei processi aziendali costituiscono grande opportunità ma allo stesso tempo la loro implementazione richiede una **grande capacità di adattamento** delle persone e delle aziende.

Chi ritiene che il cambiamento sia soltanto tecnologico ha probabilmente una visione parziale.

Oggi **l'innovazione tecnologica richiede una cultura di impresa più aperta alla collaborazione con altre aziende**, processi decisionali più veloci, metodi gestionali più professionali e, non meno importante, nuovi comportamenti e competenze da creare, sviluppare e condividere.

*Federico Unnia - Consulente in comunicazione*

