

LETTURE INTELLIGENTI

Medie imprese oltre la crisi

di Francesco Bogliari

Non sappiamo se era negli obiettivi dell'autore, ma questo libro potrebbe piacere a Matteo Renzi. Il presidente del Consiglio che sparge ottimismo a piene mani convinto che il "pensiero positivo" abbia un effetto potente sull'approccio alla realtà e di conseguenza sulle azioni che i singoli e le organizzazioni intraprendono. Basta piangersi addosso, dice sostanzialmente l'autore, rimbocchiamoci le maniche e seguiamo l'esempio virtuoso di quelle aziende, una minoranza ma non tanto, che ce l'hanno fatta anche in periodo di crisi globale. Un saggio di economia aziendale che può essere letto come un manuale di automotivazione; un libro scritto da un esperto di organizzazione che parla come un business coach. Anche qui, non sappiamo se ciò fosse nelle intenzioni dall'autore, ma chi prende in mano questo libro trova, oltre a una ricca serie di casi, informazioni e analisi, un "metodo motivazionale" da applicare allo sviluppo e alla gestione della propria impresa. Salvatore Garbellano, docente di Modelli organizzativi al Politecnico di Torino e consulente di imprese e associazioni imprenditoriali, è convinto che sia nata una nuova generazione di imprese leader, circa il 20% del totale, che nel pieno della crisi "non soltanto sono riuscite a sopravvivere, ma hanno raggiunto e consolidato la leadership nei mercati mondiali". Queste imprese hanno capito che occorreva ricercare nuovi mercati al di fuori dell'Italia, arricchire l'offerta, migliorare la relazione con i clienti. Se la maggior parte delle aziende ha reagito alla crisi riducendo, a volte anche drasticamente, i costi (senza parlare di quelle che hanno cessato l'attività), le imprese eccellenti di cui parla l'autore hanno percorso la strada inversa, quella dello sviluppo, avviando innovazioni sia nel prodotto sia nei processi sia nella tecnologia. Focalizzazione non sulla riduzione dei costi (con relativa delocalizzazione all'estero) ma sulla qualità e sull'eccellenza, sia reale sia percepita, del prodotto, del prodotto italiano. Il Made in Italy è stata una delle chiavi vincenti di queste imprese.

Lo schema di Garbellano comprende sette punti. 1) Incremento della *value proposition & diversificazione intelligente*, che consiste nell'arricchimento della gamma senza perdere identità e fidelizzazione. 2) *Total customer care & innovazione*, cioè presidio del rapporto col cliente dalla pre-vendita al post-vendita, creando una solida fidelizzazione. 3) *Fabbriche intelligenti & riposizionamento competitivo*: è l'intreccio tra innovazione tecnologica e riprogettazione organizzativa, che consente la migliore espressione ai collaboratori e il raggiungimento dell'alto di gamma. 4) *Innovazione & internazionalizzazione a 360 gradi*: solo innovando si riesce a entrare nei mercati internazionali; questi processi a volte passano attraverso l'acquisto di quote o della maggioranza delle società da parte di aziende o investitori esteri. 5) *Governance solida, alleanza tra imprenditori & team manageriali*: le aziende migliori sono quelle capaci di attrarre dall'esterno i manager migliori e creare team manageriali di eccellenza, ma allo stesso tempo di trovare il giusto equilibrio dei ruoli tra proprietà e gestione. 6) *Controllo del know how strategico & intelligenza diffusa*: il know how sono le persone, le loro competenze, dato che - scrive l'autore - "le innovazioni sono in gran parte operative, incrementali, nascono risolvendo problemi dei clienti, innovazioni senza ricerca". 7) *"Solitudine" & collaborazione imprenditoriale*: il più delle volte queste imprese ce l'hanno fatta da sole, senza l'aiuto della Pubblica Amministrazione: è diventato strategico lo sviluppo di nuove reti di fornitura, nuove forme di collaborazione tra imprese; stiamo parlando di "leadership collaborativa".

Garbellano sviluppa la sua analisi raccontando mini-storie di aziende per lo più sconosciute al grande pubblico: Nuncas specializzata nei prodotti di pulizia per la casa; Archetipo, che produce abiti da cerimonia per uomo; Carle & Montanari e la OPM, attive nel settore del cioccolato; Valvitalia, leader nelle forniture nel settore oil, gas, power & water; Lea Ceramiche; Geico, attiva nel settore verniciatura per automotive ecc. Ma anche di altre più note come Ferrero, Giugiaro, Carpigiani, Arvedi, L'Oréal, Piquadro, Parmacotto, Vibram, Cucinelli ecc. Tutte analizzate secondo lo schema dei 7 criteri sopra descritti.

Certo, non tutte le ciambelle riescono col buco. Basti pensare al caso di uno dei grandi player italiani su scala mondiale, Luxottica, coinvolta nel flop dei Google Glass che sembrava avrebbero dovuto rivoluzionare i comportamenti di milioni di persone in tutto il mondo. Nonostante gli entusiastici proclami dell'allora amministratore delegato Andrea Guerra (poi dimessosi per diventare prima consigliere di Matteo Renzi, poi, in tempi recentissimi, presidente operativo di Eataly), il progetto è stato accantonato a metà 2014 dopo una lunga sperimentazione. Un prodotto sbagliato, aspettative eccessive. Senza dubbio, ma anche gli errori aiutano a crescere. Quindi, aziende italiane, progettate, create, producetevi, vendete, se sbagliate correggete e riprendete: se farete bene il vostro lavoro il mercato lo riconoscerà. E smettetela di piangervi addosso, dice un celebre slogan da coach. ☺



IL LIBRO

Salvatore Garbellano, *Come le medie imprese di successo hanno superato la crisi*, Franco Angeli Editore, Milano 2015, pagine 192, € 23,00.