

# COME LE MEDIE IMPRESE DI SUCCESSO HANNO SUPERATO LA CRISI

Un libro che grazie a ricerche approfondite, testimonianze e best practices racconta la nuova generazione di imprese italiane leader, spiegando come sono riuscite a sfidare e vincere la crisi, affrontando il cambiamento con coraggio e innovazione

**H**arvard e tutte le principali business school internazionali, per mezzo secolo, fino all'inizio degli anni 2000, hanno studiato e trasmesso ai leader d'impresa di tutto il mondo le cosiddette "best way". Il modo giusto per fare le cose. Le formule da seguire per avere successo. Le grandi società di consulenza campavano declinando volta per volta su soggetti diversi sempre le stesse formule. La loro notorietà viaggiava di pari passo con la garanzia del successo che sapevano trasmettere. Poi, già prima della grande crisi delle Torri gemelle, tutto questo si è concluso. Troppo imprevedibili i mercati, troppe sorprese nelle modifiche dei comportamenti d'acquisto, troppe le variabili in gioco, poco predittive le soluzioni perché potessero essere facilmente comprese in formule di pronta beva. Così anche le parole d'ordine che hanno segnato la crescita di ruoli di un'intera generazione di consulenti e di dirigenti d'impresa in pochi anni sono state cancellate, lasciando così tutti senza facili soluzioni da adottare. Con il nuovo secolo siamo tutti costretti a navigare a vista. L'unico grande drive che ha resistito in questo nuovo secolo è stato quello della tecnologia e, legato a questo, quello della "filosofia lean", tutto sommato poca cosa rispetto le grandi sfide che un sistema economico martoriato a livello interna-

zionale si trova a dover fronteggiare.

Apparentemente, allora, ogni impresa si è trovata a dover percorrere strade nuove, armata sola della lanterna che rese famoso Diogene. Nessuna via certa già battuta, nessuna soluzione già confezionata da importare ed eseguire. Eppure molte imprese sono riuscite a raggiungere mete che potevano sembrare quasi proibitive. In Italia il 20% delle imprese è cresciuto nonostante la crisi, in aperta controtendenza rispetto l'andamento dei mercati. La prima ipotesi che viene alla mente è l'internazionalizzazione. Quando la domanda interna si affievolisce, occorre andare a trovare nuovi mercati, là dove la domanda rimane sostenuta e l'innovazione può avere riscontri ancora positivi. In molti casi le cose sono andate effettivamente così, ma se questo fosse bastato, allora tutte le imprese si sarebbero salvate, mentre purtroppo così non è stato. Molti sono gli accorgimenti e le soluzioni che le imprese hanno dovuto adottare per superare la crisi. Il Politecnico di Torino prima e poi un progetto Isfol e Confindustria Veneto dopo, con un'equipe composta di docenti di differenti università italiane hanno studiato per due anni le eventuali caratteristiche comuni del percorso seguito da quel 20% di aziende che hanno superato il guado. Questo libro, di grandissimo interesse, ne rende conto con semplicità espositiva e con grande ampiezza di esempi.



**Titolo:** Come le medie imprese di successo hanno superato la crisi

**Autore:** Salvatore Garbellano

**Anno:** 2015

**Editore:** Franco Angeli

**Prezzo:** 23 euro

**Pagine:** 192

Le spiegazioni sono molto chiare e alla portata di lettori anche con differenti esperienze alle spalle. Non ne esce esattamente una "best way" da seguire in modo unilaterale, ma sicuramente una serie di costanti che non possono non far riflettere. La focalizzazione è sulle medie imprese, il cuore pulsante del sistema economico italiano, ma le riflessioni riguardano tutte le aziende, di qualsiasi dimensione si tratti e di qualunque settore merceologico, in larga misura anche indipendentemente dalla tipologia di azionariato e anche di struttura organizzativa e di governance. Gli esempi sono così chiari e così variegati che tutti vi si possono riconoscere per un qualche aspetto. Le costanti focalizzate sono ovviamente di ordine strategico, ma anche i quadri, professionali o studiosi delle risorse umane vi possono trovare spunti di lavoro molto concreti. Capire cosa devono fare le imprese per uscire dalla crisi contestualizza e fornisce concrete indicazioni per i professionisti HR, affinché anche loro possano dare il loro contributo in maniera fattiva. La centralità delle persone trova in questo libro una nuova ragion d'essere e una prospettiva originale, difficilmente riscontrabile nei molti volumi teorici che popolano inutilmente le nostre librerie. Per concludere, un libro da non perdere, su cui riflettere e tornare. ■

**Di Paolo Iacchi**