

## COMMENTI &amp; ANALISI

*Solo una grande leadership consente all'azienda di reggere l'urto della crisi*

**C**on l'espressione «Urto della crisi», che dà il titolo al libro del consulente d'impresa Piercarlo Ciccarelli appena pubblicato dalla casa editrice Mind, si intende non tanto l'effetto strettamente macroeconomico degli sconvolgimenti che hanno colpito l'economia mondiale negli ultimi quattro anni, cioè il prosciugamento della liquidità sui mercati internazionali e quindi degli investimenti, con inevitabili ripercussioni sull'occupazione e la domanda aggregata. Ciò che l'autore invece esprime nel testo, presentato mercoledì 1 a Milano alla presenza di manager-imprenditori del calibro di Franco Bernabè, presidente esecutivo di Telecom Italia, Sergio Dompé, presidente dell'omonimo gruppo farmaceutico, e Paolo Perino, neopresidente della Bticino, è qualcosa di più profondo e meno contingente. Si tratta delle conseguenze che la stessa crisi ha avuto sull'atteggiamento delle aziende, più in particolare sulla loro capacità di reazione di fronte a quello che si profila come un cambiamento epocale.

Perché l'insegnamento di questo periodo di sofferenza, di cui ancora non si scorge distintamente la fine, è che le imprese di qualsiasi settore, e soprattutto quelle di maggiore dimensione, per sostenere la performance economico finanziaria non potranno più affidarsi a complesse ma rischiose alchimie finanziarie e nemmeno



La copertina del libro di Piercarlo Ciccarelli

al generoso aiuto del settore pubblico, sempre più alle prese con la necessità di mantenere l'equilibrio dei conti. E mentre è vero che la globalizzazione ha enormemente allargato le dimensioni dei mercati, e continua ad allargarli a mano a mano che aumenta il potere di acquisto di sterminate popolazioni come quella cinese e indiana, allo stesso tempo aumenta anche il volume e la diversificazione dell'offerta. Un gran numero di potenziali clienti, investito da un'ondata di informazione mai così massiccia e capillare allo stesso tempo, diventa sempre più esigente e selettivo, anche in termini di capacità di discernere i valori e l'immagine di cui ciascuna azienda si fa portatrice, con la sua attività ma anche con i suoi comportamenti. Tutto questo in presenza di un ambiente finanziario mai come oggi timoroso del rischio di credito, e quindi sempre più portato a un'attenta selezione dei progetti da finanziare.

**Ecco perché Ciccarelli** sottolinea la necessità che le organizzazioni produttive, di qualsiasi settore e stazza, prima acquisiscano la consapevolezza che è necessario aprirsi a profondi cambiamenti, sia di mentalità che di struttura, e poi reagiscano a questo «urto» dotandosi di una guida che quei cambiamenti è in grado

DI GIULIANO CASTAGNETO

di stimolare e controllare. Tutto questo però non è facile perché, come Ciccarelli sottolinea, le grandi imprese, molto spesso attive in più continenti, sono composte di unità separate che agiscono in modo indipendente le une dalle altre, e in cui inevitabilmente la personalità dei responsabili di area tende a prevalere sul set di valori condivisi nell'intero gruppo. Di conseguenza l'autore dà grande importanza non solo alla capacità di leadership dei capi azienda di creare prodotti e tecnologie in grado di differenziare la loro offerta da quella dei concorrenti, ma anche alla loro abilità nel convincere tutte le branche dell'organizzazione della necessità di difendere e trasmettere all'esterno i valori aziendali. Naturalmente tenendo conto delle grandi tematiche che sempre più stanno a cuore di un'opinione pubblica mondiale sempre più connessa in rete, e che vanno dalla sensibilità sociale alla tutela ambientale e all'integrità. Proprio a questo proposito Dompé non cessa di ribadire che in Italia «l'investimento nella conoscenza non è adeguato allo sviluppo dei bisogni della gente».

Ricerca e sviluppo insieme alla formazione del personale, diventano allora le aree chiave su cui agire per imprimere la svolta. Il che significa non solo investire importanti risorse finanziarie, ma anche di por-

tare avanti progetti di respiro pluriennale, senza che la strategia del management sia distolta e/o deviata da interessi estranei a quelli dell'azienda. Non a caso per Ciccarelli le aziende, se vogliono sopravvivere nel nuovo contesto competitivo globale, devono dotarsi di importanti bussole come possono essere degli efficaci sistemi di governance e - come sottolinea Bernabè, autore della prefazione al libro - basati su normative certe, che facciano

rifuggire «la tentazione di aumentare a breve termine i profitti ricorrendo magari alla finanza». A questo fine è importante una rilevante presenza di consiglieri davvero indipendenti in seno agli organi decisionali dell'impresa.

Le parole di Ciccarelli suonano quasi da monito a politici e imprenditori italiani. Il nostro Paese, come sottolinea Bernabè, è infatti in coda nelle classifiche di parecchi fattori di competitività, fra i quali la capacità di riqualificare la manodopera.

In ogni caso, i concetti contenuti nel libro riportano alla mente l'esempio di un'azienda che, stando ai risultati in borsa degli ultimi anni, sembra avere retto l'urto della crisi con il massimo del successo. È Apple, che proprio in questi ultimi sofferti anni, sotto l'impulso delle idee e dei valori propugnati da quell'autentico leader che era il fondatore Steve Jobs, è divenuta la società più grande del mondo in termini di capitalizzazione di borsa. (riproduzione riservata)



Franco Bernabè