

**IL PUNTO**

## Il lamento non aiuta Puntiamo su noi stessi e la ripresa arriverà

DI SEVERINO SALVEMINI

**A** fine 2013 la crisi ha compiuto sei anni. Ogni anno sembrava quello buono per la svolta; invece si sono accumulati licenziamenti, bancarotte e sempre meno speranze di recupero. È stata la transizione più radicale, più strutturale, più antropologica cui la mia generazione abbia assistito. E si è accompagnata al terrore di un tempo senza promesse. A un venire meno della stessa idea di futuro. Ad una convinzione che i famosi calabroni del made in Italy – fatti i conti con la legge di gravità – fossero definitivamente caduti a terra. Ad un tramonto anche della leggenda italica che con un colpo di reni ai tempi supplementari si potessero sempre evitare baratri e catastrofi. La crisi non è stata solo macroeconomica e finanziaria. Le concause aziendali sono state molte: chi veniva da un mercato troppo a lungo ristagnante; chi presentava debolezze in ambito tecnologico o organizzativo; chi correva senza il necessario patrimonio; chi aveva lasciato il volante in mano a patriarchi conservatori, testardi e disinformati; chi troppo legato ad un unico cliente o fornitore.

In questi anni di souplesse e di decadenza abbiamo però anche accumulato energia e forza inespressa. Accanto al malessere, alcune aziende sono riuscite a metabolizzare l'occasione di trasformazione: sono stati cancellati lussi, illusioni, privilegi, sovrastrutture, burocrazie. E ora che qualche barlume illumina la ripartenza, che qualche filo d'erba è rispuntato, lo spirito di iniziativa è pronto per straripare, per convogliare verso un nuovo obiettivo. I gruppi medi e medio-grandi dei settori della moda, del design, dell'agroalimentare, dei macchinari, del farmaceutico, delle forniture medicali, della progettazione — che poi sono la vera locomotiva nazionale — stanno assicurando al sistema italiano una rinnovata vitalità.

CONTINUA A PAGINA 10



**IL PUNTO**

## Per la ripresa puntiamo su noi stessi

SEGUE DALLA PRIMA

«Basta piangere!» allora, come esorta Aldo Cazzullo, e avanti emulando le imprese che hanno saputo reagire. Sono quelle che una volta il Censis chiamava «resilienti», intendendo con ciò la capacità di riconoscere e fronteggiare l'inatteso (la resistenza agli urti) e di mantenere un habitus di attenzione fluttuante verso gli eventi (il rafforzamento delle proprie capacità di risposta). Sono le imprese che, uscite dal «tunnel depressivo» senza aspettare che sia il contesto esterno a sbloccare positivamente le condizioni, hanno scommesso su un tragitto evolutivo proprio, riconoscendo la forza delle proprie competenze distintive e abbandonando un raggio di azione troppo ampio (le differenziazioni, gli sbandamenti e le inutili distrazioni delle decadi scorse). Sono le imprese che hanno approfittato di un mercato stordito per rafforzarsi con acquisizioni e con aggregazioni. In queste organizzazioni virtuose la leadership ha delineato un'agenda più chiara e propositiva. Il modello dell'«uomo solo al comando» è stato superato dalla squadra direttiva e dalla coesione dell'intera cultura aziendale. Uno stile di direzione più determinato e rassicurante ha infuso nuova fiducia al personale, energizzando gli individui. Gli intenti strategici si sono più delineati, attraverso una rivincita della pianificazione di lungo periodo (anche se consapevoli delle insidie della predeterminazione) e ci si è rifocalizzati su quei mercati che non incoraggiano vane ambizioni. Dopo un ventennio di ubriacatura di traguardi finanziari basati sul prezzo delle azioni, sui valori dell'intangibile e dei redditi pro forma si è rivalutata l'attenzione al ruolo della manifattura e dei servizi reali. È stata una sana disintossicazione del management rispetto alla confusione metodologica che distorceva le decisioni aziendali, partendo dall'assunto riduzionistico che gli unici portatori di interesse fossero i possessori delle azioni. E ciò ha rimesso anche in gioco il ruolo del territorio, perché le aziende oggi pronte al rimbalzo sono consapevoli che il loro livello di competitività e di creatività dipende soprattutto dalla qualità dell'ambiente in cui sono immerse (il famoso *genius loci* con l'intelligenza di mestiere incorporata). La crisi non è (ancora) finita. Siamo seduti sul cratere del vulcano. Non dobbiamo però rimanere immobili a constatare le nostre cicatrici sociali. Come le imprese che ce la stanno facendo, rilasciamo muscoli e spirito e rialliamoci per la nuova corsa. Il rischio più grosso è oggi quello di non rischiare. E speriamo che i giovani fili d'erba riescano a bucare la neve dell'inverno.

**SALVATORE SALVEMINI**