

# Sfidare la crisi riorganizzando l'azienda

«L'impresa vive se dispone di un vantaggio competitivo, che è in grado di durare nel tempo e che l'aiuta nel fronteggiare i cambiamenti e i momenti di crisi. L'effetto del "turbocapitalismo", caratterizzato dall'estrema velocità dei cambiamenti, è che le piccole e medie imprese non sempre si trovano adeguate ad affrontare la complessità degli eventi».

Alessandro Danovi, docente dell'Università di Bergamo, nel trarre le conclusioni al termine della tavola rotonda dedicata al tema della rispecializzazione delle Pmi bergamasche come risposta anticrisi - svoltasi alla sede della facoltà di Economia a Bergamo - ha sottolineato che deve essere «la cultura del cambiamento» a governare le scelte che gli imprenditori devono operare «per affrontare le sfide competitive in continuo aumento».

## Riqualificazione strategica

La maggior parte delle ristrutturazioni aziendali «dovrebbe essere fatta quando le cose vanno bene. L'Ikea, quando era leader nazionale in Svezia nella produ-

zione di mobili, ha fatto una scelta riorganizzativa ed è diventata leader mondiale del settore. Da noi, invece, si interviene con le ristrutturazioni nei momenti di crisi».

Un richiamo a rimboccarsi le maniche che ha contraddistinto la revisione strutturale messa in atto dalla Gualini Lamiere International di Bolgare, come ha ricordato l'amministratore delegato dell'azienda, Miriam Gualini: «In un mercato in cui conta il servizio, oltre al prezzo e alla qualità, da fornitori siamo diventati partner dei nostri clienti. E per identificare la strada da percorrere verso questo cambiamento, siamo partiti dal controllo di gestione orientato ai valori industriali». Il percorso riorganizzativo ha coinvolto ovviamente le risorse umane, con la riqualificazione professionale dei dipendenti. «Ora, in ogni area dell'azienda - ha detto Gualini - gli operatori sono più flessibili e in grado di svolgere quasi qualunque mansione».

Al convegno, organizzato dall'Ocri (Osservatorio crisi e risa-



Le risorse umane giocano un ruolo fondamentale per la competitività

namento delle imprese del Centro di ricerca e servizio ELab - Entrepreneurial Laboratori - dell'Università di Bergamo) in collaborazione con il Centro Findustria dell'Università Bocconi di Milano, e coordinato da Paolo Rossi, consulente di direzione, sono intervenuti anche Fabrizio Brugora, revisione contabile di Ria & Partners (che ha ricordato come la «revisione garantisce il controllo e il contenimento dei costi») e Claudio Gervasoni, responsabile del Punto finanziario di Confindustria Bergamo, che ha sottolineato l'impegno di Confindustria e del Confidi sul piano dell'attenua-

zione della tensione finanziaria nelle Pmi durante la crisi.

## Il contenimento dei costi

Riccardo Fornaro, del gruppo A2A, ha osservato come, nella politica del contenimento dei costi, «occorre guardare più all'efficienza degli impianti che al prezzo dell'energia», e Luca Gotti, direttore mercato retail gruppo Ubi Banca che, con Alberto Pedrolì, direttore mercato corporate della banca, ha affrontato il tema dei nuovi equilibri finanziari per dare continuità all'attività d'impresa. ■

Andrea Iannotta

© RIPRODUZIONE RISERVATA