



ATTUALITA'

## Uscire dalla Crisi - intervista a Giovanni Contino

**Dopo 25 anni da manager, Giovanni Contino si occupa ora di consulenza e formazione all'interno di alcune importanti business school. Di recente ha avviato anche un progetto sulle reti d'impresa. La sua "ricetta" anti-crisi è molto ricca e piena di spunti. Come italiani abbiamo dei vantaggi competitivi importanti che ci vengono riconosciuti ma, alcune volte, non riusciamo a sfruttarli pienamente.**

di Alberico Moro

### Giovanni, raccontaci brevemente qualcosa sul tuo lavoro e sulla tua azienda.

In questo momento sono su tre fronti: gestisco una società che ho fondato tre anni fa, la Contino&Partners – <http://www.continoepartners.it> – specializzata in progetti di Change Management e Gestione Snella dell'impresa; mi occupo di reti d'impresa con Grid Italy – [www.griditaly.it](http://www.griditaly.it) – in cui convergono alcune società di consulenza e professionisti che offrono servizi alle piccole e medie imprese che vogliono aggregarsi in Reti di Imprese per lo sviluppo sinergico del proprio business; infine, come terza attività, insegno presso alcune business school italiane tra cui la LUISS e Alma Mater di Bologna, attività che faccio con molta passione. Ogni aula rappresenta un fantastico momento di scambio e di crescita anche per me. Quando insegno porto in aula le mie esperienze, ciò che io stesso ho fatto, e mi confronto, da manager a manager, sui molti casi aziendali che ho vissuto personalmente. Prima di questo ho lavorato infatti per 25 anni come manager in Fiat, in Minarelli/Yamaha e poi in Ducati.

### Siete stati "toccati" o "coinvolti" dalla Crisi? In che modo?

Abbiamo perso clienti, soprattutto la fascia piccola, per motivi di liquidità finanziaria. La consulenza e la formazione sono, purtroppo, fra i primi tagli attuati da molti imprenditori. Spesso però lo fanno senza riflettere, in quanto credo siano elementi molto importanti in un momento di crisi. Anche in tempi di crisi ci possono essere delle opportunità, ed è importante riuscire a coglierle, e per coglierle bisogna vederle. Quando il mercato "tira" ci si focalizza molto sul momento occupandosi di ottimizzare e sviluppare la gestione corrente; quando invece il contesto si fa più difficile, come in questi tempi, allora bisogna reagire e chiedersi se è ancora valida la strategia o se è il momento di ridisegnarla, se il prodotto è quello giusto, come adattarsi al cambiamento del mercato e vedere, capire, cogliere, prima degli altri, nuovi fabbisogni e nuovi mercati. In quel momento il supporto dell'esperto esterno, conoscitore di processi e mercati, può essere di grande aiuto all'imprenditore.

### Cosa è cambiato nella tua attività/azienda? E nelle tue azioni di tutti i giorni?

Ci proponiamo come agenti del cambiamento e per questo dobbiamo essere i primi a metterci continuamente in discussione ed essere aperti a nuove possibilità ed opportunità. Come Contino&Partners, la nostra considerazione è stata dunque di capire come noi stessi potevamo cambiare in funzione di come si stava evolvendo il nostro mercato di riferimento. Dalla ri-focalizzazione della nostra strategia è nato e partito il progetto delle reti d'impresa che possono dare alle micro-imprese una enorme opportunità di competere a livello globale combinando la creatività e flessibilità della piccola azienda con la dimensione e la sinergia della Rete che può competere con più forza nel mercato competitivo globale. E' un "percorso" anche culturale che, talvolta, si scontra con la mentalità di molti dei nostri imprenditori, i quali per generazioni hanno consolidato un modello gestionale incentrato sulla personalità e carisma del suo unico leader senza lasciare spazio a modelli più manageriali. In quei contesti aziendali diventa difficile pensare a forme di collaborazione tra imprenditori con storie e culture diverse. Se si supera tale barriera, credo che le imprese italiane che per oltre il 96% sono piccole, possono trovare un nuovo sbocco di crescita. Le associazioni datoriali stanno sostenendo moltissimo le reti d'impresa attraverso la formazione e l'informazione, le istituzioni ed il governo con incentivi e agevolazioni fiscali. Le opportunità ci sono, pensiamo per esempio ai ricchi mercati emergenti dove il prodotto italiano è certamente vincente, ed è per questo che bisogna avere il coraggio di cambiare e agire in modo nuovo e diverso.

### Avete avuto da subito le idee chiare su cosa andava fatto? E ora cosa state facendo?

Non abbiamo avuto subito le idee chiare, abbiamo impiegato quasi un anno per capire in quale direzione andare, con quale proposta aprirsi al mercato, con quali partners. All'inizio pensavamo che la crisi fosse solo una bolla finanziaria e che non si sarebbe estesa a tutto il sistema economico ed industriale fino alle

conseguenze che oggi conosciamo. Ricontravamo un calo del nostro fatturato e lo imputavamo a fattori esterni e non alla nostra value proposition. Poi con il tempo abbiamo capito che il mercato stava cambiando e dovevamo reagire prima che fosse troppo tardi. La consulenza tradizionale era arrivata al suo epilogo. Abbiamo cambiato il nostro modello di offerta, il prodotto e ci siamo aggregati con nuovi partners, anche concorrenti, per fare massa critica e proporre formule di servizi nuovi. E' stato un progetto pionieristico e i risultati non si sono visti immediatamente, però il trend è positivo e stiamo assistendo alla nascita di nuovi competitors. Ciò, probabilmente, significa che siamo sulla strada giusta.

### **Cosa consiglieresti ad un'azienda in "crisi"?**

Uscire dagli schemi. Creare le basi per una nuova economia e rinascita industriale. Questa crisi ha reso obsoleti i modelli fino a nostri finché rimani nel tuo schema e nella tua visione non ce la fai. La crisi è talmente profonda che per sopravvivere non è più sufficiente qualche piccolo sacrificio nella riduzione dei costi o piuttosto fare delle ottimizzazioni di prodotti o organizzative, o seguire più intimamente i clienti più strategici. E' il momento di essere coraggiosi e dimostrare la propria creatività e spirito imprenditoriale attraverso la messa in discussione della propria strategia commerciale, organizzazione aziendale, rapporti con gli stakeholder (clienti, fornitori, dipendenti, azionisti). Secondo me la crisi fa bene perché porta una grande pulizia di vecchie prassi e modelli organizzativi e di business, stili imprenditoriali, e modalità di lavoro. Nascerà una nuova gestione industriale, efficace nella comunicazione, nell'organizzazione, negli strumenti operativi di gestione, nelle risorse umane, nell'identificare i bisogni del mercato, ed efficiente nei processi, nei servizi, nei costi. La classe imprenditoriale italiana è ammirata in tutto il mondo e gode di una grande reputazione. L'imprenditore italiano da sempre è stato caratterizzato da una grande flessibilità della propria azienda e creatività progettuale che hanno portato a rendere il proprio prodotto altamente "customizzabile" e producibile in tempi brevi. Ciò che spesso ha reso gli italiani più "attractive" dei tedeschi. Penso inoltre che per uscire dalla crisi, conservando le peculiarità della piccola impresa italiana, possiamo sfruttare al meglio le nostre qualità le forme di aggregazioni e collaborazioni tra imprese attraverso per esempio le Reti d'impresa.

Abbiamo infine delle nicchie, solo italiane, come quella alimentare, il turismo e l'arte, che tutto il mondo ci invidia ma che spesso noi stessi non siamo in grado di apprezzare e valorizzare e sfruttare come fattore critico di successo della nostra economia. Conosco, per citare un esempio, un vero artigiano e produttore di cioccolata di altissima qualità che produce solo piccole quantità. Non si è mai proposto di commercializzare il prodotto fuori dalla sua Regione e non riesce ad immaginare quali opportunità avrebbe se il suo prodotto arrivasse sui mercati cinesi o russi. Purtroppo non andiamo oltre il nostro perimetro di confidenza per fare il salto nascondendosi talvolta dietro l'alibi della mancanza di risorse finanziarie.

### **Quali sono le opportunità in questo momento? In cosa investiresti?**

Io investirei nella scelta dei partner. Il partner in una società di consulenza è quella persona che, attraverso la sua competenza e conoscenza, sviluppa prodotti e clienti, aumenta la visibilità della società nel mercato, trova alleanze ed investe in ricerca per creare quella connotazione distintiva che crea valore per il nostro business, per dare più "cavalli al motore".

### **Cosa serve per uscire dalla crisi?**

Investire, internazionalizzare e strutturarsi. E poi, come diceva Steve Jobs, bisogna costantemente cercare nuove opportunità: "keep looking, don't settle".

### **Come sarà il "mondo" dopo la crisi? Che cosa ti aspetti nei prossimi mesi/anni?**

Credo che non torneremo ai fasti dei tempi pre-crisi, agli stessi valori di produzione, consumi e benessere di prima. Non almeno nei Paesi occidentali. Non sono un pessimista, sono un realista. Bisogna misurarsi con quanto si performa nel mercato di oggi. Dovremo fare i conti con un mercato sempre più agguerrito e competitivo, dove la geografia dei consumi sarà spostata a est e quella della produzione ad occidente: esattamente il contrario di 15 anni fa. Coloro che intraprenderanno un percorso di cambiamento all'interno della propria azienda sono destinati ad avere successo, anche più di quello che facevano prima della crisi. Si apriranno in un mercato dove l'italianità è apprezzata e ricercata. Chi non cambia ora, è destinato a soccombere, chi cambia potrà invece fare meglio e prendersi la fetta del mercato persa dai primi. Dobbiamo pensare, piuttosto che a ridurre il costo del lavoro che non è tanto più caro rispetto ad altri Paesi, a come aumentare la produttività per essere più competitivi, ad interpretare il bisogno dei nuovi mercati e creare Valore per i nostri clienti. Crisi come queste avvengono una volta nella vita, se non cogliamo adesso le opportunità non avremo più altre possibilità.

11-5-2012

LINK ALL'ARTICOLO:

[www.eccellere.com/public/rubriche/attualita/UsciredallaCrisiGiovanniContino-302.asp](http://www.eccellere.com/public/rubriche/attualita/UsciredallaCrisiGiovanniContino-302.asp)

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori. 2010 -



I contenuti di **Eccellere** sono concessi sotto la **Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 3.0 Unported**. Ulteriori informazioni sono disponibili alla pagina **Note legali**

