

# Una nuova rotta nella formazione di imprenditori e manager delle PMI



La formazione manageriale oggi proposta alle imprese di minore dimensione è inadeguata e per questo poco utilizzata. Occorre una “scienza nuova” della formazione che riconosca la natura specifica delle PMI, ne analizzi le esigenze connesse e le soddisfi in modo concreto ed efficace.  
di Federico Butera

# P

## PERCHÉ NON SOLO LE PICCOLE-MEDIE IMPRESE

(PMI), ma anche gran parte delle medio-grandi acquistano formazione in misura insufficiente e beneficiano molto limitatamente di quella finanziata? Per Cambridge Econometrics, nel 2010 il 94,65% delle imprese italiane sono microimprese: di solito non fruiscono di formazione imprenditoriale e manageriale. La formazione degli imprenditori e dei manager delle PMI (10-49 occupati; ≤10 milioni di euro) è invece possibile e cruciale ma è del tutto insufficiente quantitativamente e qualitativamente.

Questo è un serio problema per l'economia italiana. Le piccole e medie imprese sono candidabili a crescere e mettersi in rete potenziando il loro già cospicuo valore aggiunto e l'occupazione: esse sono in Italia 184.345 (4,8% del totale contro lo 0,5% delle medio-grandi e lo 0,1% delle grandi), sviluppano valore aggiunto per 139 miliardi di euro (22,7% del totale contro il 16,2% delle medie e il 31,7% delle grandi), occupano 3.250.491 dipendenti (21,4% del totale contro il 12,3% delle medie e il 19,7% delle grandi).

Nelle imprese medio-grandi invece si fa formazione degli imprenditori e dei manager ma in misura insufficiente rispetto ad altri Paesi. Le imprese medio-grandi (50-249 occ.; ≤ 50 milioni di euro) sono quelle che hanno fatto registrare il più elevato livello di performance, di innovazione, internazionalizzazione, sono alla base della "Italian

*Way of Doing Industry*": esse sviluppano un valore aggiunto di 99 miliardi di euro (16,2% del totale), occupano 1.875.598 persone (il 4,8% del totale). Se ben gestite hanno il più forte potenziale di crescita e di contributo all'economia italiana.

In Italia vi sono università e centri di formazione di ottimo livello che erogano formazione per le imprese grandi e medie e potrebbero farlo anche per le piccole. In aggiunta agli acquisti fatti direttamente dalle aziende (certamente ridotti in funzione della crisi), esistono risorse significative destinate alle imprese: nel 2014 i fondi pubblici e i fondi interprofessionali disponibili ammontavano a un miliardo, di cui il 38% era destinato alla formazione manageriale.

Il problema è che la formazione manageriale adottata per le grandi imprese e proposta dalle società di formazione e dalle università di solito non è apprezzata dagli imprenditori e dai manager delle piccole e anche delle medie imprese, non solo perché è costosa, ma perché è disciplinare, funzionale, astrattamente psico-sociale; è basata su una idea di manager distante da quello adatto alle PMI; ha come riferimento un modello d'impresa che non è quello che può assicurare il successo e la crescita; viene erogata in forme e tempistiche inadeguate agli impegni di chi è in trincea.

D'altra parte l'imprenditore delle piccole-medie imprese, che spesso congloba in sé anche presta-

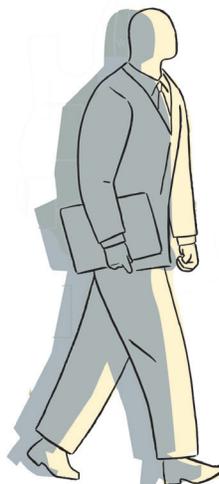


zioni prettamente manageriali configurando così la complessa personalità dell'“imprenditore-manager”, non solo è vero e assoluto protagonista delle vicende gestionali ma anche di quelle formative, come ha rilevato Dioguardi. Occorre trovare modalità formative che non espropriino, ma arricchiscano il ruolo formativo dell'imprenditore.

## Lo scenario: l'Italian Way of Doing Industry

Come rafforzare le piccole e medie imprese in Italia? Queste imprese sono soggette a molte condizioni penalizzanti dovute al sistema Paese: alta tassazione, insufficienza di infrastrutture, insolvenza della Pubblica Amministrazione sui crediti maturati, pesantezza della burocrazia, lentezza della giustizia, costo dell'energia, illegalità in ampie aree del Paese e molto altro. La crisi economica ha aggravato tali storici oneri. In questa crisi, tuttavia, le migliori medie e piccole imprese italiane manifatturiere e di servizi studiate nel nostro programma *Italian Way of Doing Industry* si sono rivelate capaci di competere. Esse hanno sviluppato un modello originale diverso da quello delle grandi imprese, ma che presenta 9 elementi caratterizzanti, quasi sempre compresenti:

1. sviluppano prodotti e servizi di qualità e ad alto livello di design con una componente artigianale in qualche punto del ciclo;
2. si internazionalizzano e cercano mercati non coperti;
3. crescono in base al continuo ascolto della clientela;
4. hanno forti relazioni col territorio;
5. hanno organizzazioni costituite da strutture organiche, agili e flessibili disposte su reti di grandi, medie e piccole imprese, con funzionamenti basati su cooperazione, conoscenza, comunicazione e comunità;
6. hanno un'“anima”, un'energia e un'identità fondata sulla valorizzazione del proprio scigno delle competenze, delle eredità dinamiche, dei valori;
7. hanno una imprenditoria industriale e non finanziaria che “ci tiene all'impresa”;
8. hanno una buona qualità di relazioni industriali;
9. fanno parte di insiemi come piattaforme, cluster, macro-imprese che danno un senso unitario all'individualismo e all'apparente casualità dello sviluppo delle imprese.



Le altre imprese che stanno soffrendo più acutamente della crisi vanno aiutate ancora più fortemente a sviluppare più robusti modelli di management e a ricevere servizi di alta qualità a basso costo. In molti casi vi è un gap di competenze su discipline moderne di management: ma sarebbe un errore proporre una formazione tesa primariamente a sviluppare competenze funzionali (pianificazione, controllo, *marketing*, *operation*, logistica etc) e soft skills (problem solving, prendere decisioni, lavorare in gruppo etc.) quali quelle che per decenni sono stati il core business delle società di formazione e delle università. Una grande sfida è invece quella di trasmettere a imprenditori e manager le lezioni e i modelli positivi delle imprese italiane (e ovviamente anche internazionali) che hanno avuto successo, con processi di *learning by doing* e di *action learning* basati su progetti.

La proposta di queste pagine è quella di sviluppare una formazione manageriale che, partendo dalla peculiare natura delle PMI e dagli esempi delle imprese dell'*Italian Way*, punti a rafforzare identità d'impresa e a sviluppare servizi appropriati, e più precisamente: a) autoriconoscersi ossia comprendere e consolidare le ragioni del successo e di insuccesso e trasferirle a tutti i dipendenti, fornitori e clienti; b) fissare le specifiche dei servizi finanziari, tecnologici, consulenziali, educativi adeguati alle loro caratteristiche e alle loro potenzialità di crescita, invece di affidarsi passivamente ai fornitori di tecnologia, agli avvocati, ai consulenti etc.

I programmi formativi necessari a tali scopi sono quelli che partano dagli obiettivi e dai problemi dell'impresa, che identifichino i fabbisogni formativi dei manager rispetto alla situazione concreta, che facciano crescere i manager attraverso processi di cambiamento arricchendo questo processo con esempi, casi, nozioni, esperienze che creino in loro competenze, consapevolezza e identità di classe dirigente.

## La natura delle PMI e le implicazioni sulla formazione manageriale

Prima di addentrarsi nel merito dei programmi formativi di nuova concezione per le PMI, di cui le pagine dei progetti realizzati da Assolombarda in collaborazione con Ecole offrono un innovativo esempio, ritengo che occorra partire da al-

## L'idea in breve

### IL PROBLEMA

La formazione manageriale adottata per le grandi imprese e proposta dalle società di formazione e dalle università non è apprezzata dagli imprenditori e dai manager delle piccole e medie imprese non solo perché è costosa, ma perché è di solito disciplinare, funzionale, astrattamente psico-sociale; è basata su

una idea di manager distante da quello adatto alle PMI; ha come riferimento un modello di impresa che non è quello che può assicurare il successo e la crescita di questo tipo di aziende; viene erogata in forme e tempistiche inadeguate agli impegni di chi è in trincea.

### LA PROPOSTA

L'autore presenta alcune

proposte basate in primo luogo su una "scienza nuova" del management delle PMI che ne riconosca la specifica natura. In secondo luogo occorre "un modo di formare" basato sull'accompagnamento a progetti e azioni di miglioramento associati alla risoluzione di importanti problemi concreti e alla governance per il

raggiungimento di prestazioni ambiziose. In terzo luogo imprenditori e manager devono essere malati di curiosità e aprirsi al mondo. In quarto luogo le tecnologie digitali aprono possibilità senza precedenti di attivare percorsi attivi e "friendly" di apprendimento in rete con le conoscenze e le esperienze di tutto il mondo.

**cuni elementi fondativi.** Avanzo una proposta che è al tempo stessa semplicissima e complessa: trovare tre concetti chiave su cui costruire un impianto formativo innovativo. Tre concetti basati sulla peculiare natura della piccola e media impresa e sulle evoluzioni che da questa derivano per ottenere successo: a) l'organismo aziendale (rappresentato dall'organizzazione reale); b) il sistema delle relazioni con clienti, fornitori e istituzioni (rappresentata dalla rete organizzativa); c) la leadership (rappresentata dalla governance e da tutte le necessarie collaborazioni). Parlare di questi concetti evoca cose che gli imprenditori e i manager conoscono bene e sentono profondamente. Ma queste dimensioni per lungo tempo sono state considerate inconoscibili dalle scienze manageriali e formative, e sono state affidate alla prassi, all'intuito, all'esperienza, all'energia, alla determinazione dell'imprenditore. La "piccola impresa come impresa inconoscibile" quindi, fatta di comunità, famiglia, prassi, culture e linguaggi della casa: insomma tutte cose governabili solo dall'imprenditore che l'impresa ha fondata e sviluppata. Ma come gestire la crescita, la successione, lo sviluppo tecnologico, l'internazionalizzazione? Mutuando le culture, i metodi, gli stili manageriali delle imprese grandi: abbiamo assistito a disastri.

Al tempo dei presocratici il fuoco, l'acqua, il vento erano considerati elementi costitutivi di tutte le cose, tutti li conoscevano e facevano esperienza, ma questi elementi della natura allora erano limitatamente misurabili, progettabili e governabili. La scienza moderna ha saputo analizzarli e governarli. Quello che voglio dire è che questi tre elementi costitutivi delle PMI oggi sono diventati misurabili, progettabili e governabili attraverso metodologie provate. Essi sono concetti e metodi non da insegnare in un'aula quanto piuttosto da

acquisire attraverso qualche *driver* che attivi e abiliti le persone. La mia proposta è che questo *driver* sia costituito da progetti concreti orientati a migliorare la competitività, controllati e utilizzati anche come dispositivi formativi.

- I concetti di questa "scienza nuova" quindi sono
- La piccola e media impresa non è un "castello" caratterizzato da una struttura gerarchico-funzionale, non è una "grande impresa in scala ridotta" in attesa di diventare grande: è un'organizzazione costituita da un insieme di risorse necessarie per lanciare, produrre, vendere un prodotto o servizio e per garantirne la redditività. Essa è costruita attorno al risultato, al prodotto o al servizio che essa eroga: è una *organizzazione reale composita e "teleologica"*, ossia guidata dai fini.
  - La piccola e media impresa è un *sistema aperto, un nodo di una rete* assai di più di quanto lo sia mai stata la grande impresa: non solo l'azienda ma ogni imprenditore e manager è personalmente in continua transazione con il mercato, con una rete, una piattaforma, un sistema con cui scambia processi e valori.
  - La piccola e media impresa è un sistema di azione originato dall'imprenditore che può o meno condividere il governo con altri: esso è un *sistema di governance*.

Imparare a gestire quest'impresa tutt'altro che inconoscibile dipende da un apparato concettuale rigoroso e da metodi attivi: organismo come organizzazione reale, rete, governance<sup>1</sup>. Esaminiamoli in dettaglio.

## Gestire e innovare l'organismo aziendale e l'organizzazione reale

L'organizzazione di ogni singola piccola impresa è caratterizzata – in misura assai maggiore della

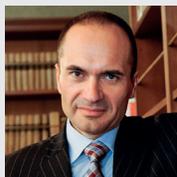
## Una formazione concreta e trasversale

di Alberto Baban

Obiettivo primario per ogni imprenditore è oggi quello di essere al passo con le continue e rapide trasformazioni che impone un mercato caratterizzato da cambiamenti velocissimi, con processi e modalità che mutano repentinamente. Trasformazioni che impongono all'imprenditore di mantenersi sempre aggiornato, su quanti più fronti possibili. Le nostre imprese sono di successo se riescono a comprendere i tanti contesti in cui si muovono, ad anticipare le tendenze e le novità, a coglierne le opportunità. Per fare questo è importante una formazione trasversale e pragmatica, facilmente accessibile e compatibile con i tempi e l'organizzazione delle nostre PMI. Una formazione che faccia crescere l'imprenditore nella sua visione e capacità gestionale, ma che al tempo stesso faccia crescere con lui le varie competenze che lo supportano nella gestione dell'azienda.

In questa filosofia ritrovo la promozione di quella governance collaborativa cui fa riferimento anche Federico Butera e che punta a far crescere la squadra con l'imprenditore. Partendo da questa posizione è dunque importante sviluppare la formazione manageriale insieme a quella imprenditoriale, secondo una logica trasversale che non mira a confondere i ruoli, quanto piuttosto ad accrescere la capacità competitiva dell'impresa nel suo insieme. Rientrano in questa visione, ad esempio, anche i percorsi formativi frutto della collaborazione di Piccola Industria Confindustria con Federmanager e Fondirigenti, con lo scopo di rendere l'offerta dei Fondi sempre più a misura di PMI.

Il confronto e lo scambio di esperienze fra imprenditori è poi un momento formativo importantissimo per chi fa il nostro mestiere e rappresenta un passaggio particolarmente apprezzato nelle sessioni di chi fa impresa. È il momento in cui si trovano spunti per applicare alla propria azienda soluzioni che per altri sono risultate vincenti. Anche da qui passa quella cultura della contaminazione che, in maniera implicita, abbiamo promosso negli incontri di Piccola Industria sul territorio, ponendo focus come il lean management, l'internazionalizzazione, l'innovazione, la digitalizzazione. La nostra visione di formazione per la piccola e media impresa in una logica di Sistema prevede dunque una concezione molto ampia, che non mira a dettare soluzioni o a insegnare un metodo assoluto, quanto piuttosto a far accendere lampadine e a dare testimonianze concrete.



**Alberto Baban** è Presidente della Piccola Industria, Confindustria.

grande – non da “una sola” organizzazione, ma da un “package” di diverse organizzazioni coesistenti, o da diversi “strati” o dimensioni coesistenti di organizzazione, unificate da una forte tensione al risultato di produrre prodotti e servizi che imprime energia e integrazione. La leadership, come dice Dioguardi, genera l’“anima” dell’impresa, diversifica e caratterizza ciascun organismo. Tali “strati organizzativi” coesistenti sono costituiti (Butera 2009) da:

1. l'organizzazione formale, tradizionalmente debole nella piccola impresa;
2. l'organizzazione istituzionale, quella data dall'insieme di adempimenti legali, societari,

fiscali, e in generale di *compliance*;

3. l'organizzazione tecnica, ossia quella che deriva dall'adozione di tecnologie;
4. l'organizzazione di fatto, tradizionalmente sede delle culture “artigiane” del lavoro che sono alla base della piccola impresa;
5. l'organizzazione professionale, ossia lo strato regolato da professioni formalizzate o meno, strato fortissimo nelle imprese high tech;
6. l'organizzazione percepita, ossia il modo con cui i diversi gruppi che partecipano all'impresa la vedono e la vivono in base alle loro culture e valori;
7. l'organizzazione informale, in cui irrompono il sociale, i processi sociodinamici, il mondo degli interessi.

I pilastri di questa “scienza nuova” quindi sono

- a) orientare tutti gli “strati organizzativi” verso obiettivi e risultati di redditività, socialità, crescita, innovazione, internazionalizzazione;
- b) sviluppare specifici progetti integrati di innovazione e di cambiamento strategico, organizzativo, culturale, operativo della piccola impresa;
- c) selezionare e formare un management professionale moderno ma adeguato alla natura della piccola impresa capace di comprendere e migliorare tutti gli strati organizzativi illustrati e portarli ad unità.

Questo approccio suggerisce di valorizzare tutti gli elementi/strati dell'organizzazione. L'idea che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione consentiranno crescita, efficienza, internazionalizzazione è corretta, ma solo alla condizione che esse siano precedute dall'analisi e dal ripensamento dei processi di business, dall'accompagnamento dell'inserimento delle tecnologie, dallo sviluppo delle comunità di pratica, dei sistemi professionali, dal miglioramento della cultura e dei valori, dal potenziamento delle competenze: in una parola il management deve cambiare armonicamente l’“organizzazione reale” e avviare processi di *change management*. La formazione quindi deve essere centrata su questo primo pilastro.

### Gestire e sviluppare le reti organizzative

Nella grande maggioranza dei casi, la piccola impresa è il nodo di un'impresa a livello superiore ed essa stessa si avvale di fornitori di materiali e servizi: l'impresa rete e le reti d'impresa.



Da cosa è composta una rete organizzativa? Ho proposto la seguente “grammatica delle reti” ormai largamente adottata:

1. una doppia catena del valore: il valore economico e il valore sociale che si rinforzano a vicenda;
2. processi interfunzionali, interaziendali e interistituzionali che attraversano imprese e unità organizzative diverse;
3. nodi produttivi (imprese, unità organizzative, ruoli professionali) e istituzionali (enti pubblici, Comuni, scuole e gruppi sociali) vitali e capaci di sopravvivere e prosperare autonomamente;
4. connessioni e relazioni lasche o forti che connettono i nodi (scambi economici, procedure, informazioni, comunicazioni, relazioni sociali, rapporti di potere etc.);
5. strutture multiple che devono essere fra loro coerenti e adatte alle strategie e alle sfide (gerarchia, mercato, sistema informativo, strutture sociali, strutture politiche etc.);
6. proprietà operative peculiari, come i sistemi decisionali, di regolazione dei conflitti, di rafforzamento dell'appartenenza alla rete, di creazione d'identità, di governance.

Vi sono quattro “saperi” fondamentali per i manager e gli imprenditori che operano in imprese-rete.

1. *Saper dar vita e mantenere in vita sotto-sistemi organizzativi vitali.* Dar vita significa scegliere e far evolvere sia unità organizzative interne sia imprese esterne. Assicurarne la vitalità vuol dire allinearsi al funzionamento delle capacità degli altri nodi della rete e influenzarne altri, assicurare a tali unità adeguate skill operative, di management, di innovazione, capacità di autoregolazione, capacità di raggiungimento degli obiettivi. Gestire sistemi vuol dire fissare e controllare obiettivi per l'intera rete; formare, supportare e sanzionare; vuol dire anche chiudere le unità inefficienti e inefficaci, ma valorizzare le esperienze e preservare le persone.
2. *Saper interagire e saper gestire le connessioni.* Imprenditori e manager devono occuparsi dello sviluppo dell'intera catena del valore reddituale e sociale. Limiteranno le regole burocratiche alle “minime specifiche critiche”. Costruiranno mercati interni comunicanti con i mercati esterni. Sapranno usare e sviluppare l'informatica e le tecnologie della comunicazione e della cooperazione, sviluppando in-

sieme la cultura dell'interdipendenza e della soluzione.

3. *Saper progettare e gestire strutture complesse.* Imprenditori e manager della piccola impresa in rete dovranno avere capacità di progettare e gestire strutture per sistemi (business unit, profit center, divisioni, dipartimenti, gruppi di lavoro etc.) e sviluppare e gestire reti organizzative.
4. *Disporre di una piena padronanza di tecniche*

## Interventi formativi “su misura” per le PMI

di Michele Angelo Verna

Nel 2014 Assolombarda si è data un Piano Strategico, “Far Volare Milano” (pubblicato come supplemento a *Harvard Business Review Italia*, novembre 2014), con l'obiettivo di valorizzare la territorialità, spingere l'occupazione e sprigionare il potenziale del sistema produttivo. Un'ambiziosa idea di sviluppo che nasce dal desiderio di far crescere le imprese insieme con il territorio.

Il piano si compone di 50 progetti, ciascuno dei quali è volto a creare risultati concreti e misurabili nel tempo. In particolare, con l'obiettivo di sensibilizzare lo sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI del territorio, Assolombarda ha realizzato il progetto “Cultura manageriale e passaggio generazionale”.

Il tessuto produttivo della Lombardia, così come quello italiano, è caratterizzato da imprese a carattere familiare: basti pensare che solo nel 14,6% delle imprese lombarde le decisioni strategiche sono decentralizzate, mentre il 63,5% delle aziende presenta un board al 100% familiare. In una struttura aziendale di questo genere non è raro trovare barriere, sia culturali e sia organizzative, al cambiamento e all'innovazione della cultura manageriale che l'ha storicamente connotata.

La formazione manageriale e imprenditoriale diventa, quindi, indispensabile per mantenere la competitività delle imprese e ampliare le loro quote di mercato. Oggi anche al piccolo imprenditore si richiede la capacità di diventare “attore del cambiamento” e, quindi, di sviluppare una *vision* chiara e motivante da applicare al mercato e da connettere con l'azione. Chi opera in un'impresa di piccole dimensioni deve saper interpretare in modo rinnovato il proprio ruolo manageriale e deve dotarsi di modelli e strumenti adatti a operare nel contesto attuale.

Sulla base di questa premessa sono stati realizzati interventi formativi progettati “su misura” per le 20 imprese che hanno aderito al progetto, a partire da un'analisi puntuale dei loro fabbisogni. La formazione è stata erogata utilizzando anche metodologie e approcci di tipo consulenziale quali l'affiancamento e il coaching. Con questo progetto Assolombarda ha sperimentato un modello efficace e innovativo facilmente scalabile e replicabile su un bacino più ampio di piccole e medie imprese a supporto delle loro strategie di sviluppo.



**Michele Angelo Verna** è Direttore Generale di Assolombarda.





*di gestione moderna.* Imprenditori e manager in rete devono padroneggiare il linguaggio dell'impresa rispettando però la "cultura della casa". Dovranno sviluppare sistemi di governance, pianificazione e controllo ad hoc.

5. *Esorsi al mondo e essere curiosi.* Capire gli scenari, gestire l'inaspettato, essere assetati di sapere cosa fanno gli altri, andare in cerca delle best practices internazionali, cercare di cogliere le innovazioni a 360° che ci circondano, trasformare ogni viaggio in una esplorazione.

## Gestire e potenziare la governance collaborativa

I sistemi di governance della piccola e media impresa spesso sono basati sul governo monarchico dell'imprenditore. Il pragmatismo e la "rule of thumb" di molte imprese di minori dimensioni hanno spesso decretato l'insuccesso dell'impresa nelle fasi di crisi di mercato, successione, espansione, innovazione tecnologica, internazionalizzazione. Le grandi imprese hanno affidato il loro successo a sistemi di corporate governance, basati su sistemi di direzione e controlli molto sofisticati, ma non adatti per le imprese di dimensioni minori. È condivisa la necessità che PMI, guidate da imprenditori spesso energici e capaci, rinnovino il loro sistema di governance e il management system.

Il noto e molto dibattuto problema della successione degli imprenditori e dello sviluppo di un management professionale nelle PMI, è fortemente legato alle forme di governance attuale e futura dell'impresa. Nelle imprese familiari è spesso critica quella distinzione fra proprietà, controllo e competenza che consentirebbe lo sviluppo di una imprenditoria moderna, come dice Giovanni Costa.

Il percorso per fronteggiare una crisi o per espandere l'azione e le dimensioni dell'azienda è difficilmente affrontabile da una governance monarchica o da una governance formale fatta di soli organismi legali e societari. Occorre invece attivare forme di governance partecipative fondate su competenze interne ed esterne all'impresa, come sostiene da tempo Enrico Bignami. Per l'imprenditore questo vuol dire costruire modalità robuste di mettere al lavoro gruppi di manager e professionisti che supportino l'impresa nel processo di governance.

L'innesto di manager e di cultura manageriale nelle PMI è stato lungamente vagheggiato da molti operatori della formazione con risultati non proprio esaltanti. Le cause sono state ricercate nell'incapacità di queste imprese di aprirsi al cambiamento. Andrebbe invece indagata l'inadeguatezza delle proposte formative a corrispondere alle loro reali esigenze in termini di contenuti e di modalità di apprendimento, come invece fa Butera in questo saggio con il conforto di alcune esperienze innovative.

L'idea che esista un gap culturale tra la grande e piccola impresa che possa essere colmato attraverso attività formative di tipo tradizionale è riduttiva e non tiene conto delle specificità di queste imprese che pur con tutti i loro limiti sono senza dubbio una componente importante delle performance del nostro sistema economico. Attenzione però, la variabile esplicativa dei successi e dei fallimenti di questa tipologia d'impresa potrebbe non essere la dimensione. Essa andrebbe invece ricercata caso per caso in altre variabili quali la governance, le competenze settoriali, i rapporti con i peers, i fornitori, i clienti e gli altri stakeholder. La bontà di questa pista di ricerca è confermata dal fatto che alcuni tratti distintivi permangono anche quando queste imprese si trasformano, come è accaduto in alcuni casi a tutti noti, da bottega artigiana a dimensioni multinazionale nel corso di una sola generazione.

Prima che il dilemma del piccolo più o meno bello fosse risolto è venuto meno il senso di un confronto dimensionale. Non più imprese grandi e piccole, ma imprese adeguate o meno ai mercati in cui vogliono competere, alle tecnologie che impiegano, alle posizioni che occupano nella filiera o nella nicchia. E, di conseguenza, non più cultura imprenditoriale o manageriale ma cultura adeguata o meno al business model adottato.

La formazione deve allora partire dal piano di realtà di queste imprese e porsi come catalizzatore di un processo di apprendimento immerso nelle dinamiche aziendali e competitive e costantemente esposto alla conoscenza depositata nella rete e accessibile a tutti, grandi o piccoli che siano. Aule addio.



**Giovanni Costa** è Docente di Strategia d'impresa all'Università di Padova; Vice Presidente del Consiglio di Gestione di Intesa Sanpaolo; Consigliere d'Amministrazione di Edizione, holding della famiglia Benetton.

Il leader è sempre il capo-azienda supportato da un gruppo pro-tempore formato dalle persone chiave (interne, ma anche esterne) che affrontano insieme i progetti di innovazione, cambiamento e ristrutturazione strategica, organizzativa, operativa. Il leader e il suo gruppo - visto dinamicamente - divengono quindi un "imprenditore aumentato" resiliente, affidabile e competente. Il gruppo non "usurpa" le prerogative o la iniziativa del singolo imprenditore, ma lo rafforza e integra. La governance così intesa si sviluppa in profondità e in estensione.

Profondità perché coinvolge tutti gli "strati" dell'organizzazione e non solo quelli formali: in particolare innova le tecnologie senza farne un corpo estraneo nell'azienda, potenzia il sistema

## Colmare il gap di competenze

di Enrico Maria Bignami

professionale senza farne un contropotere, valorizza le pratiche dell'organizzazione di fatto come energia e risorsa concreta per il cambiamento, circoscrive le dimensioni di *compliance* senza farsene degli alibi, opera sulla cultura e sulle percezioni delle persone che sono coinvolte nel cambiamento.

Estensione perché la governance copre tutto l'ambito della rete di cui l'impresa fa parte: vede e sviluppa il valore generato dalla rete, configura i processi in modo che scorrano fluidi lungo tutta la rete, conosce e si relaziona con tutti i nodi della rete, valorizza tutte le forme di connessione, si vede non come una entità isolata ma come parte di una struttura/distretto/piattaforma industriale di cui condivide i destini.

### Scienza nuova, formazione centrata su progetti, tecnologie digitali

La formazione dei manager delle piccole e medie imprese in sintesi può e deve essere fondata su concetti e metodi che rispecchino la natura peculiare delle PMI. I tre concetti chiave che abbiamo prima evocato sono: a) organismi costituiti da strati organizzativi (identificabili e gestibili); b) reti organizzative (analizzabili, progettabili e governabili); c) governance collaborativa (progettabile e sostenibile dall'imprenditore). Essi sono alla base di una scienza organizzativa e formativa diversa da quelle funzionali e psicosociali adottate per le grandi imprese.

Questa "scienza nuova" del management delle PMI, prendendo sfacciatamente in prestito un termine di Giambattista Vico, non può essere somministrata a freddo nelle aule e con sistemi di e-learning, ma deve essere utilizzata per sostenere e dar senso a progetti di innovazione ed efficienza in cui i manager e gli imprenditori sono coinvolti. Così la formazione e il cambiamento organizzativo diventano l'acciarino e l'esca, due facce della stessa medaglia.

Le modalità innovative di rappresentare e veicolare contenuti di scienza manageriale innovativa non mancano. Le metodologie di action learning, formazione intervento, coaching sui progetti non mancano: possono e devono essere innovate e ampliate. Le risorse digitali, inoltre, consentono di fare percorsi di apprendimento e formazione impossibili nel passato, come è solito argomentare Andrea Granelli. La natura

Governance ("governo d'impresa") è l'espressione di sintesi di "come le imprese sono dirette e controllate": non esiste un'impresa - di qualsiasi dimensione - che può funzionare e durare nel medio lungo termine senza essere adeguatamente diretta e controllata. Il problema è, semmai, come.

Potenziare la governance delle PMI significa prepararle ad affrontare adeguatamente le problematiche più critiche: le crisi di mercato; i cambiamenti di leadership, compresa la successione; espansione, mutamenti di mercato e d'ambiente esterno, innovazione tecnologica, eccetera.

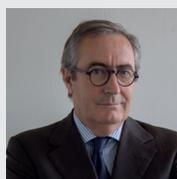
I punti fondamentali per adottare una buona governance nelle PMI sono:

- la presa d'atto che l'imprenditore deve evolvere e diventare anche il leader della squadra, oppure che è necessario trovare un leader;
- capire cosa serve e mettere "intorno al tavolo" tutte le conoscenze e competenze necessarie all'impresa, interne ed esterne;
- definire e imparare a far circolare sistematicamente e tempestivamente le informazioni rilevanti per l'impresa: consuntive, sui mercati, necessarie per il futuro dell'impresa;
- organizzare più sistematicamente il "chi fa che cosa e come", attribuendo obiettivi e responsabilità ai collaboratori, con adeguati meccanismi di controllo (mettere a punto un sistema di delega);
- focalizzarsi sui controlli per ridurre a un valore accettabile i rischi di errori e frodi.

Il leader è il Capo: fa lavorare la squadra, dove ognuno ha obiettivi/responsabilità; imposta il processo decisionale, favorisce l'interlocuzione tra i collaboratori e, alla fine, decide le questioni importanti. Per fare quanto sopra, l'imprenditore deve esserne profondamente convinto e deve capire quali sono le competenze che gli mancano.

Le competenze sono importanti: le PMI - in generale - non sono abituate ad acquisirle all'esterno, spesso sono diffidenti (e spesso non a torto!) dei costi/benefici della consulenza; il modello proposto dai Principi di GC delle PMI di NedCommunity espone una soluzione efficace e a costi adeguati, che è la creazione di un Consiglio di Amministrazione o di un Advisory Board.

Esso può attivare e coordinare una formazione di nuovo tipo dell'imprenditore e dei manager: non una attività *nice to have*, ma una attività di alto livello professionale impegnata a accompagnare l'impresa a fare un cambiamento per un grande salto di qualità e per essere pronta a navigare più tranquillamente e solidamente, anche in acque tempestose.



**Enrico Maria Bignami** è fondatore e socio di Bignami Associati, già Presidente del Collegio Sindacale di Telecom Italia, Presidente del Collegio Sindacale di Exor, Consigliere di Nedcommunity.

stessa della rivoluzione digitale offre opportunità senza precedenti. Oggi Google consente di reperire contenuti con una straordinaria rapidità. Gli strumenti di messa in rete di persone e aziende consente di gestire e sviluppare reti di persone e di organizzazioni come non mai. I social network professionali sono forme di scambio potenti. Skype consente di fare incontri di lavoro ma anche percorsi di formazione, coaching a distanza, con efficacia e con costi ridotti. Come rendere



compatibile questa formazione con gli impegni di lavoro delle persone, chi supporterà professionalmente questa formazione, chi farà la regia di un programma sui territori e nei settori che possano riceverlo, chi finanzia queste iniziative: tutto ciò è materia di progetti che dovranno riguardare piattaforme produttive e aree sistema, e non limitarsi ad ambiti ristretti entro una sola impresa, anche se questa è il “cliente finale” di un simile programma.

### Un'esperienza concreta

L'approccio illustrato elaborato in questi anni, ha avuto un gran numero di applicazioni nella formazione e nella consulenza. Ho avuto l'opportunità di presentarne, nel giugno 2015, i concetti illustrati precedentemente nel seminario di presentazione dell'innovativo progetto *Cultura manageriale e passaggio generazionale* che nel 2014 Assolombarda e Aldai-Federmanager hanno avviato con l'obiettivo di favorire la crescita di competenze manageriali funzionali a sostenere i processi di sviluppo delle PMI. **Oggetto di questo progetto, fortemente voluto dal direttore generale Michele Angelo Verna e coordinato da Chiara Manfreda, sono una serie di interventi formativi strettamente raccordati con le caratteristiche di contesto e con i cambiamenti in atto nelle singole imprese. Il progetto ha fruito della collaborazione metodologica di Ecole, delle competenze professionali del MIP-Politecnico di Milano, di Fondazione Istud, di Core Consulting e soprattutto della partecipazione attiva delle imprese<sup>2</sup>.**

Avvalendosi di risorse di Fondirigenti, sono state finanziate attività di formazione della durata di 24 ore ciascuna in 20 aziende di media e piccola dimensione. Ma invece di somministrare corsi tradizionali, l'attività si è articolata attraverso diverse fasi per motivare le PMI e assicurare loro un servizio utile. Il progetto era partito infatti con una comunicazione di Assolombarda che proponeva un supporto concreto su problemi e obiettivi di business definiti dalle stesse aziende. E' stata condotta una analisi dei fabbisogni delle PMI sul territorio. **E' stato elaborato da Ecole un formato originale per utilizzare le 24 ore disponibili combinando formazione e consulenza. È stato emanato un bando basato su quel concept, poi vinto dalle tre business school milanesi citate. Un elemento distintivo del percorso successivo è stato un'accurata analisi dei fabbisogni condotta**

**individualmente in ogni azienda con i titolari e dirigenti di vertice, insieme ai quali sono stati scelti temi legati alle esigenze competitive e di sviluppo delle aziende, dal business plan alla internazionalizzazione, alla revisione dei processi alla gestione delle risorse umane. E, infine, l'erogazione dell'attività si è svolta partendo da una committenza interessata a risolvere problemi concreti, ha goduto di contributi professionali di formatori avvezzi anche a fornire consulenza manageriale, ha combinato la trasmissione di conoscenze evolute degli esperti e lo sviluppo di conoscenze contestuali delle aziende.**

**L'interesse del progetto non sta solo nei buoni risultati raggiunti, ma nelle potenzialità della sua diffusione reperendo le risorse necessarie, facendo evolvere le metodologie, estendendo la partecipazione delle aziende, estendendo la collaborazione alla estesa rete professionali del territorio.**

Le funzioni di regia del sistema formativo sono state esercitate da Assolombarda e hanno riguardato vari aspetti la cui assenza di solito è alla base dei fallimenti dei progetti formativi per le PMI: promuovere presso tali aziende l'interesse alla formazione per lo sviluppo delle competenze manageriali; presidiare l'analisi dei fabbisogni nelle imprese interessate; coinvolgere una rete di fornitori di qualità; coordinare la realizzazione delle singole iniziative formative; supportare le imprese e i fornitori; e soprattutto valutare i processi e i risultati. Questa esperienza converge con quelle avviate prima in Veneto e ora a livello nazionale da Alberto Baban, Presidente di Piccola Industria di Confindustria (si veda il box).

**UN COMMENTO FINALE** sull'esperienza lombarda: la formazione è una cosa troppo importante per essere lasciata solo ai formatori; imprenditori e manager delle PMI devono cessare di essere fruitori e diventare attori protagonisti di nuove forme di formazione/intervento; il finanziamento di queste iniziative richiede una grande attenzione e chiarezza da parte delle Regioni e dello Stato Centrale; fondamentale è la regia di una “catena del valore” complessa di tale formazione. ♥

#### NOTE.

**1.** Alcuni dei lavori di Federico Butera che approfondiscono le specificità delle PMI sono: *Il cambiamento organizzativo: analisi e progettazione*, Laterza, Bari, 2009; (con Fernando Alberti) “Il governo delle reti”, in *Studi Organizzativi*, 1, 2012; “Per un nuovo modello di management della piccola impresa”, in *Studi Organizzativi* 2, 2012; (con Giorgio De Michelis eds); *L'Italia che compete. L'Italian Way of Doing Industry*, Franco Angeli, 2011.

**2.** “Far volare” le PMI con nuove competenze manageriali”, Ricerca n. 02/2015, a cura dell'Area Sistema Formativo e Capitale Umano di Assolombarda.

 **Federico Butera** è Professore Emerito di Scienze Organizzative, Università di Milano Bicocca; Presidente Fondazione Irso; Direttore di Studi Organizzativi.